



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

---

**Estudio del programa chiclero en Quintana Roo desde  
la perspectiva de la Economía Solidaria (1993-2014)**

PRESENTA

Miguel Ángel Aldrete Pelayo

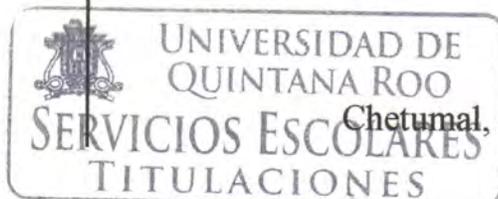
TESIS

Para obtener el grado de

LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

DIRECTORA DE TESIS

Mtra. Tania Libertad Camal Cheluja



Chetumal, Quintana Roo, noviembre de 2016



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

**Estudio del programa chiclero en Quintana Roo desde la perspectiva de la economía solidaria (1993-2014)**

Presenta: Miguel Ángel Aldrete Pelayo

Trabajo de tesis elaborado para obtener el grado de  
LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Aprobado por

COMITÉ DE SUPERVISIÓN DE TESIS:

PRESIDENTA:

  
Mtra. Tania Libertad Camal Cheluja

SECRETARIO:

  
Mtro. José Antonio Olivares Mendoza

VOCAL:

  
Dr. Juan Carlos Arriaga Rodríguez

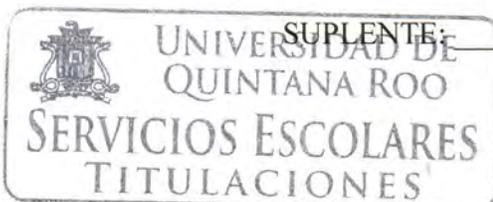
SUPLENTE:

  
Dr. Jorge Enrique Figueroa Magaña

SUPLENTE:

  
Mtro. Lázaro Marín Marín

Chetumal, Quintana Roo, enero de 2017



# ÍNDICE

	Págs.
<b>Introducción</b> .....	1
<b>I. Políticas públicas en un enfoque económico solidario</b> .....	5
1. Antecedentes de la economía solidaria.....	5
2. ¿Cuál es la definición de economía solidaria?.....	14
3. Economía solidaria, sociedad civil y globalización del modelo.....	17
4. Modelo de análisis de una política pública desde el enfoque de la economía solidaria.....	20
4.1 La visión tradicional de las políticas públicas.....	20
4.2 Políticas públicas con un enfoque de economía solidaria.....	23
<b>II. Evolución de la actividad chiclera en México</b> .....	27
1. Descripción geográfica de las regiones en donde crece el chicozapote.....	27
1.1 Características del suelo y clima.....	29
1.2. Empresas compradoras de chicle mexicano.....	30
1.3. Regiones productoras en México.....	31
1.4. Descubrimiento del chicle, proceso de extracción tradicional y comercialización.....	33
2. Auge de la actividad chiclera 1910 - 1950.....	35
2.1. Proceso de transformación de la resina en chicle.....	38
2.2. Principales centros de producción de chicle.....	43
3. Crisis de la industria del chicle natural a partir de 1950 y relanzamiento de la actividad en Quintana Roo.....	44
<b>III. Características del apoyo gubernamental a la actividad chiclera en Quintana Roo</b> .....	47
1. Experiencias internacionales de proyectos de economías solidarias... ..	47
1.1. España.....	48
1.2. Chile.....	49
1.3. Colombia.....	51
2. Experiencias en México, el caso de Puebla.....	52
3. Características de los programas de apoyo en la actividad chiclera en Quintana Roo.....	54
3.1. Contenido del Plan Piloto Chiclero.....	58
3.2. Análisis de los programas de apoyo (1993-2014).....	70
4. Exploración del cumplimiento del enfoque de economía solidaria en Quintana Roo a través de las voces de sus actores.....	77
<b>Conclusiones</b> .....	91
<b>Referencias</b> .....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura orgánica de la cooperativa en Quintana Roo.....	63
<b>Figura 2.</b> Organigrama Consorcio Chiclero S.C. de R.L.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Autores históricos en la economía solidaria.....	10
<b>Tabla 2.</b> Comparación entre economía solidaria y economía capitalista.....	11
<b>Tabla 3.</b> Modelo de análisis de una política pública desde el enfoque de la economía solidaria.....	25
<b>Tabla 4.</b> Relación de cooperativas asociadas en Quintana Roo.....	31
<b>Tabla 5.</b> Relación de cooperativas asociadas en Campeche.....	32
<b>Tabla 6.</b> Producción promedio anual de chile en México.....	39
<b>Tabla 7.</b> Serie histórica de la producción de látex de chicozapote en el Territorio Federal de Quintana Roo, 1919-1937.....	44
<b>Tabla 8.</b> Relación de municipios de productores de chicle, estadísticas de producción de las temporadas 1980-1992.....	45
<b>Tabla 9.</b> Relación de producción e ingresos por concepto de comercialización de chicle correspondiente a nueve temporadas.....	61
<b>Tabla 10.</b> Cooperativas chicleras piloto de Quintana Roo, temporada 1994-1995.....	62
<b>Tabla 11.</b> Indicadores de desempeño del Consorcio Chiclero.....	67
<b>Tabla 12.</b> Modelo de análisis de una política pública desde el enfoque de la economía solidaria.....	88

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A lo largo de mi vida mis padres han sido el motor y la fuerza de mis acciones, este trabajo va dedicado para ustedes, quienes han creído, confiado y demostrado su amor incondicional en toda mi vida. Hoy me queda agradecerles tanta confianza y tanto orgullo que han sentido por mí, este trabajo demuestra que la confianza rinde frutos, gracias por no desistir de mis sueños, gracias por levantarme siempre que caía y por demostrarme que la vida está llena de cosas maravillosas. Concluyo una etapa importante en mi vida y hoy veo alcanzado el éxito gracias a ustedes. Sé que su amor es eterno, así como mi agradecimiento con la vida de tenerlos a ustedes como mis más grandes razones de ser. Gracias a mi hermano Víctor Hugo Aldrete por demostrarme que la disciplina lleva al éxito y que los sueños siempre se pueden cumplir, gracias por hacer de mí un hermano orgulloso y feliz.

De igual manera quiero agradecer a todos y cada uno de los profesores que influyeron en mi manera de pensar y ver al mundo, sin duda son parte fundamental en el desarrollo humano e integral de mi persona, a mi tutor el profesor José Antonio Olivares Mendoza por su confianza y amistad.

Finalmente a mi profesora favorita y amiga, Tania Libertad Camal Cheluja, quien siempre creyó en mí y siempre rescató lo mejor de mí como estudiante. Hoy solo me queda agradecerle tanta paciencia, tanta hambre de éxito que inyectó a mi vida y tanto deseo de sobresalir.

Siempre estarán en mi memoria, gracias a todos.

Miguel Aldrete.

## **RESUMEN**

En esta investigación se analiza la política del Plan Piloto Chiclero en Quintana Roo. El periodo de estudio es el año de 1993, en su conformación, hasta la actualidad (2014). El interés es explicar si las acciones del gobierno se alejaron o aproximaron a la perspectiva de la economía solidaria. Asimismo, esta tesis, en su primer capítulo, aporta un modelo de análisis para explorar las acciones gubernamentales que aseguran estar diseñadas bajo el enfoque de economía solidaria, de tal forma que permitiría a un investigador comprobar este aspecto. Los capítulos segundo y tercero de la investigación fueron realizados con información empírica recogida en fuentes oficiales y archivos privados, así como con una serie de entrevistas a informantes clave, actores relevantes en el proceso de desarrollo del Plan Piloto Chiclero.

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación analiza la política del Plan Piloto Chiclero en Quintana Roo, abarcando el periodo de estudio de 1993, en su conformación, al 2014, con el propósito de explorar qué tanto se han alejado o aproximado a las pautas que marca la economía solidaria. En este trabajo entenderemos la economía solidaria tal y como la concibe Singer (2009), como un modelo en el que las iniciativas tienen en común la búsqueda de igualdad de derechos, de responsabilidades y oportunidades de todos los participantes de los emprendimientos económicos solidarios, implicado la autogestión, así como la participación democrática con igual ejercicio de poder para todos los actores involucrados en la toma de decisiones (p. 55). En este sentido, la política de fomento a la economía solidaria debe reconocer y fortalecer la organización social de los trabajadores, para su interlocución con el gobierno, mejorando las esferas publicas democráticas en el país.

El Plan Piloto Chiclero fue la respuesta estratégica a una de las crisis más graves del chicle o de la actividad chiclera en los últimos cuarenta años. Los programas ganaderos, arroceros, entre otras políticas públicas, provocaron una drástica reducción de la masa forestal en el trópico húmedo mexicano, impactando severamente la Península de Yucatán, generando una importante reducción de la oferta natural de chicle en el mercado que, aunada con los cambios de formulación de chicle natural a gomas sintéticas, impactaron en la oferta del chicle natural. Cambios estructurales de las políticas públicas del salinato, provocaron esa crisis en el sector, y el Plan Piloto Chiclero fue presentado como la bandera que promovería el cambio estructural hacia un nuevo modelo de desarrollo económico de este sector dentro de la lógica social solidaria, la actividad chiclera ha sido uno de los pilares de la economía de Quintana Roo, y veremos un poco de sus antecedentes a continuación.

El lanzamiento del Plan se justifica porque para el periodo de 1930 a 1950 la actividad chiclera fue prácticamente el único ingreso remunerado en el sector rural. Actualmente Quintana Roo sigue siendo uno de los principales productores de chicle natural a nivel mundial, y durante gran parte de su historia, la actividad chiclera ha tenido un funcionamiento centralizado y una fuerte dependencia con el gobierno.

A principios del siglo XX el control de la economía del chicle estuvo solo en manos de las compañías extranjeras, fue hasta mediados del siglo XX, de acuerdo a la gran demanda del chicle natural en el mundo, cuando fue necesaria la intervención de los gobiernos para regular las relaciones comerciales entre los países productores y los Estados Unidos. El proceso histórico que ha seguido el chicle ha estado bajo el control de las compañías extranjeras, los gobiernos nacionales y locales, así como del capital local privado. En todo este panorama, el sector social (incluyendo a los productores mismos) ha tenido poca participación en la conducción del proceso económico.

En el caso de Quintana Roo la actividad ha tenido altibajos, desde auge con la primera guerra mundial, hasta una crisis originada con la inclusión de goma artificial en el proceso de producción del chicle. Fue hasta la década de 1990 cuando el gobierno local decide rescata la actividad, y en el marco de ese programa surge el Consorcio Chiclero, entidad que actualmente se encarga de articular las explotación, transformación y comercialización del producto. Uno de los problemas que vamos a observar en esta investigación es que las diversas instituciones públicas vinculadas con la promoción de esta actividad se encuentran limitadas en recursos económicos para invertir en cada programa o proyecto, en muchos casos la falta de capacidad, de interés o comunicación entre la Federación y la entidad afectan a los productores finales, debido a que el dinero no se ejerce o no se usa (subejercicio), aunado a ello una excesiva tramitología burocrática no permite que los programas sociales se desarrollen en tiempo y forma, es decir de ser simplificados se vuelven complicados.

Por todo lo anterior, en esta tesis se responde la pregunta ¿Cómo ha sido el desempeño de las políticas públicas en materia de apoyo a la actividad chiclera en Quintana Roo, desde la perspectiva de la economía solidaria? Asimismo, se explora como hipótesis que las políticas públicas están diseñadas con una visión global-capitalista, que no responden a las necesidades específicas de cada región, que en el caso de las políticas para promover la actividad chiclera quintanarroense, a pesar de afirmarse que descansa en un modelo de economía solidaria, sus características no permiten alcanzar los beneficios del enfoque referido.

Lo anterior se aborda a lo largo de tres capítulos. El primero de ellos, titulado *Políticas públicas en un enfoque económico solidario*, nos lleva a las bases de la economía solidaria para comprender sus fundamentos y, de esta manera, aportar los elementos que nos permiten plantear un modelo cualitativo de evaluación de las políticas públicas desde este enfoque del desarrollo. El

segundo capítulo lleva por título *Historia de la actividad chiclera en México*, y es un repaso sintetizado por los diversos momentos, etapas y estilos de producción del chicle en el país, nos sirve de contexto para comprender la realidad en la que se inserta el Plan Piloto Chiclero de Quintana Roo. La tercera parte de la investigación se titula *Características del apoyo a la actividad chiclera en Quintana Roo*, en donde, además de exponer en términos generales los principales programas, se evalúan a la luz del modelo que se expone en la parte teórica de esta tesis. Finalmente, a manera de conclusión, se presentan algunas recomendaciones que podrían mejorar la relación entre el gobierno y los productores vinculados con la actividad chiclera en Quintana Roo.

La investigación fue realizada con una metodología cualitativa, primero consultado fuentes de información especializadas para derivar de ellas los requisitos mínimos que debe cubrir programas o políticas públicas de fomento a los emprendimiento desde el enfoque de la economía solidaria. También fueron consultadas fuentes de archivos públicos y privados, además de realizarse entrevistas a informantes clave relacionados con el Plan Piloto Chiclero.

El tema de tesis me resultó relevante y significativo porque intenta dar una explicación al proceso de auge, abandono y relanzamiento de la actividad chiclera, temática escasamente investigada. Asimismo, como estudioso de Gobierno y Gestión Pública, y como una persona que se encuentra trabajando en el Consorcio Chiclero, poseo un interés especial por exponer las acciones gubernamentales realizadas a través de programas de apoyo esta actividad, pues, eventualmente, los resultados pueden ser la base de propuestas para que este emprendimiento funcione de mejor manera.



# **CAPÍTULO I. POLÍTICAS PÚBLICAS EN UN ENFOQUE ECONÓMICO SOLIDARIO**

En este capítulo describiremos de manera teórica a qué hace referencia el enfoque de economía solidaria. Para ello es fundamental entender, a través de diferentes teorías, el concepto y sus antecedentes. El capítulo se divide en cuatro apartados, en el primero se distinguen los antecedentes de la economía solidaria y cómo esta ha ido evolucionando desde la aparición del cooperativismo. En el segundo se hace un recuento sobre cómo ha sido definido este concepto. En el tercero recapitulamos la relación entre los movimientos sociales, colectivos organizados y pueblos originarios con la economía solidaria, de igual manera se destaca el rol del Estado y del gobierno en la globalización o expansión del modelo. Finalmente, recuperaremos los elementos que constituyen a una política pública bajo el modelo de economía solidaria.

## ***1. Antecedentes de la economía solidaria***

Según Peláez y Castrillón (2005), el cooperativismo o sector de economía solidaria es un eslabón en la cadena de la economía a nivel mundial, esta dinámica se ha desarrollado en varios países como Estados Unidos y Alemania. Este sector de la economía tuvo cimientos desde el siglo XX, y con su devenir se han declarado los siguientes postulados por los cuales deberían regirse experiencias de economía solidaria:

- Adhesión voluntaria y abierta. Este postulado hace referencia a la libertad de los involucrados de formar parte del colectivo, de sumarse y poder hacer frente en las decisiones y acciones a realizar, donde todos los actores involucrados tienen la oportunidad de participar.
- Participación económica de los asociados. La participación económica de los asociados o involucrados es fundamental para que el proyecto o las metas se cumplan,

aportando parte de sus ingresos para hacer crecer y desarrollar los objetivos colectivos.

- Gestión democrática por parte de los asociados. Este hace referencia a las acciones tomadas por parte de los involucrados de manera democrática, es fundamental que las decisiones se tomen de manera grupal y no por uno o unos cuantos.
- Autonomía e independencia. se vincula con la capacidad del colectivo para la gestión, de manera autónoma y libre, de decisiones alternas al grupo.
- Educación, capacitación e información. Este postulado refiere a los impactos positivos que permiten conocer con mayor precisión las necesidades del colectivo, informándolos, capacitándolos y educándolos.
- Cooperación entre cooperativas. Finalmente la cooperación entre cooperativas es la base del enfoque solidario, la ayuda mutua, el apoyo y la solidaridad son los valores a destacar.
- Compromiso con la comunidad. El compromiso de los actores involucrados para cumplir con sus obligaciones y hacer un poco más de lo obligado para una mejora con la comunidad al grado de sacar adelante la comunidad (p. 17).

Por otro lado, el Cooperativismo como movimiento y doctrina cuenta con seis valores fundamentales para su funcionamiento y que sin ellos no podría catalogarse como tal, estos son:

- Responsabilidad. Aplicable a un grupo de personas, de forma que todos responden ante la obligación en su conjunto y en primer grado, sin necesidad de previa declaración (La gran Enciclopedia de Economía, 2009, párr. 1).
- Solidaridad. Esta se define como la colaboración mutua entre las personas, y la capacidad de ayuda de las personas basándose en el sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento.
- Ayuda mutua. Esta se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Asimismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí. El término se utiliza de forma habitual para denominar una acción dadivosa o bienintencionada (Fundación Sociedad Solidaria, s/f, párr. 2).
- Igualdad. Tiene que ver con un equilibrio en la satisfacción de los intereses respectivos de todas las personas interesadas por la organización (Vila, 2009, párr. 5).

- Democracia. Hace referencia al derecho de cada persona por elegir y ser elegido, en donde cada individuo tiene la capacidad y el valor como persona de votar en la búsqueda de un fin colectivo (Fernández, 2001, párr. 47).
- Equidad. Este valor responde al equilibrio entre el número de hombres y mujeres, en donde estos tienen las mismas oportunidades en la toma de decisión (UNESCO, 2015, p. 106).

Por su parte, Azellini (2009), menciona que la economía solidaria toma cada vez más fuerza, pues brinda alternativas para cubrir necesidades sociales que el Estado no ha podido atender de manera integral o amplia. Este sector también se ha convertido en una solución de empleo, ya que le permite a sus asociados tener acceso a oportunidades y servicios<sup>1</sup> que de manera individual difícilmente podrían tener, por ejemplo no es un empleado, sino un asociado (pp. 5-7).

Este sector, en comparación con el sistema capitalista, tiende a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, les permite tener prestaciones laborales, los incluye en las empresas como partes fundamentales de la función de la empresa y, por otro lado, el sistema capitalista es generador de empleos, pero empleos mal pagados y de igual manera el gobierno se justifica en ello como generadores de empleo, sin importarles la calidad de empleo o las condiciones en donde los trabajadores se desarrollen. En este sentido el sector de la economía solidaria lo integran organizaciones y sociedades cuyas actividades están identificadas por prácticas de autogestión solidarias, democráticas y humanistas. Para el desarrollo del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Euclides, 2002, p.1-3).

Para Verano (2011), la economía solidaria es el resultante del aporte de miles de personas que desde sus organizaciones socioeconómicas y laborales han contribuido a la construcción de un proyecto histórico-político que conlleva a la construcción de un sistema económico alternativo incluyente, y que con el aporte solidario ha ido demostrando que otra económica, otra cultura, otro Estado son posibles, con una sociedad más justa, democrática, igualitaria y con gran peso social (p. 16).

---

<sup>1</sup> Aunque los autores señalan que las cooperativas poco consolidadas ofrecen menos que las prestaciones sociales básicas a sus asociados.

Según Coraggio (2008), la economía social y solidaria es pertinente también con la enorme variedad de actores sociales, organizaciones, movimientos y elementos del sector público que, en todos los países de América Latina, resisten el embate de la reestructuración capitalista a escala global, defendiendo o inventando formas de organización económica por fuera de los criterios de eficiencia y competitividad que el sistema hegemónico pretende universalizar, incluyendo a pocos y excluyendo a las mayorías (p. 1).

Sumado a lo anterior Orellana (2007), menciona que la economía solidaria tiene su origen en el siglo XVIII, con el impulso del cooperativismo, ya que la segunda revolución industrial fortaleció al capitalismo y con ello la polarización social. Es así como surge el cooperativismo en respuesta a la convulsión económica y social imperante. Sin embargo, la economía solidaria quedó marginada al fortalecerse y hacerse dominante al capitalismo (p. 7). Según Sandoval (2013), la creación de las cooperativas que nacieron en las grandes industrias, debido a la desigualdad y necesidades de la clase obrera jugaron un papel relevante en esta concepción de las relaciones económicas (párr. 1).

Según la Fundación Educativa y Asesorías en Economía Solidaria (2012), el incremento en la producción por motivos de la revolución industrial (1750-1850), la puesta en marcha de la producción en serie a partir del siglo XIX, la desaparición del taller artesanal y a la conversión en fábricas donde se concentra la producción hizo aparecer teóricos que tenían su propia interpretación del mundo social (párr. 6).

Las primeras cooperativas que surgieron en la Historia Moderna se presentaron durante la Revolución Industrial, con características explícitamente socialistas. De esta manera, se intenta inventar una empresa productiva en donde no haya separación entre propiedad y trabajo, donde todos los que trabajan son propietarios por igual de esa empresa. Esto sucede en el momento que el capitalismo industrial tiene un gran avance, extendiéndose sobre Inglaterra y, más tarde, sobre Europa, América del Norte y el resto del mundo (Singer, 2000, p. 2).

En el marco del modo de producción capitalista tiene lugar la concentración de los medios de producción en manos de capitalistas individuales, lo que constituye la base de la cooperativización de los obreros asalariados, no se pidió solidaridad se requirió ayuda mutua y cooperación (Cárdenas, 3 de agosto de 2010, párr. 3-4)

Por lo anterior, las cooperativas nacen en los grandes centros industriales, y con ello se desarrolla el modelo de economía solidaria en medio de las apremiantes necesidades y

desigualdad de la clase obrera, misma clase que dentro los centros industriales han sufrido las consecuencias del capitalismo y la globalización. Muchos ideólogos buscaron darle solución a esta desigualdad y fomentaron la creación de empresas con características peculiares, algunas salieron adelante y otras no lograron sobrevivir, debido a que no existía la solidaridad, y también porque no existía un modelo claro sobre cómo darles manejo y administración, entre estos ideólogos destacan Robert Owen, Carlos Fourier, Federico Guillermo Raiffeisen, William King y Hernán Schultze-Deltsch (Cárdenas, 3 de agosto de 2010, párr. 6).

De los ya mencionados, Robert Owen, es conocido como el “Padre de la cooperación”, en su documento titulado *Informes sobre los pobres* marcó el primer estudio y programa enfocado al cooperativismo. Por su parte, Charles Fourier elabora una doctrina de crítica social para una sociedad más feliz y humana. Hernán Schultze-Deltsch es fundador de las primeras asociaciones de materia prima para carpinteros y zapateros. William King continuó con la propuesta de Robert Owen, considerando que las comunidades deberían organizarse no en cooperativas integrales como las aldeas propuestas, sino como cooperativas especializadas (Ponte, 2008, párr. 2-6).

Las desigualdades en 1771 entre campesinos, trabajadores y personas ricas era un problema que generaba gran rezago social y disconformidad, este a su vez empezó a trabajar en la búsqueda de soluciones ante dicha situación. Para el año de 1884 en un centro industrial carbonífero nace la cooperativa Rochedale, en el cual ya habían existido movimientos cooperativos pero sin éxito alguno, una vez ya en funcionamiento, los trabajadores aprendieron que la cooperativa era una empresa y que todos formaban parte de ella, con dedicación, trabajo en equipo y responsabilidad lograron formar una gran cooperativa que sirvió como modelo para crear muchas en Inglaterra y para su expansión en el mundo (Sandoval, 2013, párr. 4-5).

Según Singer (2000), los principios del cooperativismo que vienen con Rochedale, afirman que todos son iguales, significa que todos los miembros tienen la misma cuota de capital, todos tienen un voto por cabeza, todos se hacen presentar, todos participan de las decisiones. En las empresas que esas cooperativas de consumo crearon a partir de 1870, sus dirigentes pensaron que sería más práctico adoptar el trabajo asalariado. Sin duda esto es una violación total a los principios del cooperativismo, el transformar a los miembros en patrones (p. 3).

<b>Tabla 1. Autores históricos en la economía solidaria</b>			
<b>Autor</b>	<b>País</b>	<b>Doctrina</b>	<b>Teoría</b>
Schultze-Deltzsch (1853)	Alemania	La cooperativa es un medio de combatir el Socialismo de Estado.	Las cooperativas representan un papel suplementario dentro del sistema capitalista.
Raiifeisein F. (1866)	Alemania	Las cooperativas son un medio para defender a los campesinos de los usureros y no una organización para reemplazar el orden capitalista.	Creación de las cooperativas de ahorro y crédito para apalancar el desarrollo del sector rural administrados bajo los principios de Schultze- Deltzsch.
Dejardins, A. (1900)	Canadá		Propuso la idea de la unión por la vida, frente a la de la lucha por la vida.
Fuente: elaboración propia con base en Cárdenas (3 de agosto de 2010).			

La solidaridad fue considerada desde el siglo XIX en Europa como principio de protección susceptible de limitar los efectos perturbadores de la extensión de la economía del mercado. La economía social fue considerada como conjunto de organizaciones y empresas que promueven una economía basada en valores y modo de gobernabilidad específico, misma que se caracteriza por la libre adhesión, gestión colectiva, democrática y participativa, la utilidad colectiva o la utilidad social del proyecto, los recursos mixtos, los principios de solidaridad y de responsabilidad (Singer, 2000, p. 25).

El desafío que el cooperativismo presenta al capitalismo a inicios del siglo XIX es un desafío frontal e insurreccional revolucionario. Es decir que la economía solidaria es un término utilizado recientemente, y tiene sus raíces a través del cooperativismo en la primera mitad del siglo XIX como ya antes mencionado (Singer, 2000, p. 2).

El concepto de economía solidaria emergió por primera vez en Sudamérica y en lugares o regiones francoparlantes como Francia, Bélgica y la provincia canadiense de Quebec. La difusión de este concepto es aún más reciente en los países de habla inglesa, habiendo aparecido allí entre 2005 y 2007. A pesar de que la expresión economía solidaria fue usada por primera vez en 1937 por Felipe Lorda Aliaz, el concepto se populariza en Sudamérica y Francia aproximadamente al mismo tiempo, entre 1985 y 1986 (Gaiger, 2004, p. 10).

Por otra parte, Oulhah y Saucedo (2013), mencionan que a partir de la segunda mitad del siglo XX organizaciones y empresas colectivas se crearon para encontrar respuestas a las

necesidades no satisfechas de sus miembros, con los valores de la solidaridad, la libertad, la igualdad, y el interés colectivo (p. 24).

Además Ponte (2008), señala que desde el movimiento obrero organizado por Lech Walessa, en Polonia, hasta la Conferencia de Helsinki (1974-1975), y otras reuniones internacionales posteriores que se han llevado a cabo con el objetivo de lograr un desarrollo humano sostenible, la solidaridad aparece como el elemento central de todo el proceso transformador (párr. 1). La economía solidaria se vuelve importante ya que nace de la espontaneidad de los grupos sociales y de lo que se consideran como abusos del modelo neoliberal a la clase trabajadora, esto genera la apertura del sector solidario y la creación de empresas con modelo solidario.

La economía de solidaridad se plantea como una forma justa y humana de organización económica, es un nuevo tipo de desarrollo sostenible con énfasis local (Razeto, 2010, p. 48). Se trata de una búsqueda de procesos de nuevas formaciones económicas alternas al capitalismo, y se le ha denominado de diversas formas: cooperativismo, autogestión, economía social, mutualismo, entre otros (Razeto, 2010, p. 50).

Dicho lo anterior haremos una comparación del modelo de economía solidaria contra el modelo capitalista, entendiendo sus orígenes, diferencias, similitudes y cómo estos han evolucionado a lo largo del tiempo así mismo entenderemos sus sistemas de producción y los fines que desean alcanzar, esto se aprecia en la tabla 2.

<b>Tabla 2. Comparación entre Economía Solidaria y Economía Capitalista</b>		
	<b>Economía solidaria</b>	<b>Economía capitalista</b>
¿Quién está en el centro?	Economía al servicio de las personas. Hace referencia a la relación entre el mercado y el colectivo en el control, distribución y redistribución de los bienes comunes, de manera equitativa, participativa y justa, a través de mecanismos que desarrollen una forma de participación social.	Personas al servicio de la economía. Esta se basa en el crecimiento continuo de la economía, no le interesa el desarrollo integral de las personas.
Igualdad / desigualdad	Igualdad y horizontalidad. La igualdad economía será parte fundamental de la asignación de manera justa y equilibrada de los recursos distribuidos de forma igualitaria.	Desigualdad y verticalidad. Al ser una economía de unos cuantos, genera desigualdad social, en donde los recursos se asignan para los generadores de capital y muy difícilmente llegan a manos de los trabajadores.
Cooperación, competencia e inclusión /	Cooperación e inclusión. Por principio ideológico la economía solidaria es incluyente en virtud de que	Competencia y exclusión. Es excluyente, ya que las leyes del mercado promueven y provocan la competencia entre

exclusión	pretende integrar a grupos sociales.	individuos y capitales, los grupos marginados tienen menos oportunidades de competir, por los que sus empresas tienden a desaparecer.
Concepción del progreso	Concepto amplio y diverso del progreso. Los pueblos y comunidades indígenas y no indígenas tienen el derecho elemental a la posesión, propiedad, uso y disfrute de sus recursos naturales, construir sus propias formas sociales de gobierno, tener control sobre los medios de producción, con una estrategia económica que les permita elevar su calidad de vida.	Concepto único de progreso. Ligado intrínsecamente al proceso de acumulación del capital; desarrollo de tecnologías; rendimientos, competitividad; confrontación en los mercados; infraestructura que facilite el intercambio global como aeropuertos, trenes, carreteras, medios de comunicación, Internet, telefonía celular y otros.
Beneficio	Beneficio social como la herramienta para el compromiso de las empresas con los trabajadores. Se diferencia del capitalista porque busca el beneficio colectivo.	Beneficio financiero. En donde el recurso económico es lo más importante para la acumulación del capital y plusvalía para las empresas.
Colectividad / individualismo	Colectivismo. Se refiere al trabajo y apoyo grupal, solidario, al desarrollo de actividad de manera conjunta para la generación de riqueza colectiva que mejore la calidad de vida de todos los participantes.	La interacción entre los agentes económicos se genera a partir de intereses individuales, guiados por la competencia. Tiene sus principios basados en el libre mercado.
Entorno social	Compromiso con el entorno social y compatible con el medio ambiente. Presente en todas las etapas de elaboración, venta y promoción comercial de productos.	Desvinculación con el entorno social. Se favorece el consumismo y crecimiento económico por sobre el aporte social, ecológico o ambiental.
Organizaciones/empresas	Pequeñas y medianas organizaciones que buscan tener presencia en los mercados, trabajan de manera coordinada y simultánea para alcanzar el éxito y poder subsistir en un mundo globalizado.	Grandes empresas transnacionales que inhiben las actividades locales
Fuente: elaboración propia con base en Orellana (2007).		

Sumado a lo anterior, la economía solidaria busca satisfacer las necesidades colectivas desde un sistema de producción justo, en conjunto con el medio ambiente, el desarrollo integral del individuo y el deseo de superación y la economía capitalista basa a la riqueza como un valor de cambio, en el atropello de la clase obrera, en el atropello de sus valores, usos y costumbres, en donde lo único que importa es la acumulación de capital y riqueza.

Es un hecho que hoy en día la economía solidaria no abunda dentro de las actividades económicas de países, como en México, son muy pocas las organizaciones que se rigen a través de estas iniciativas y enfoques solidarios, debido a que el país se rige por un modelo neoliberal en donde este tiene como visión trabajar al servicio del capital extranjero frenando los derechos de los mexicanos. Podemos mencionar que predomina un sistema global capitalista, voraz, que rige

a los mercados internacionales y que inhibe las actividades o procesos solidarios, descartándolos de la realidad y volviéndolos como iniciativas utópicas.

A pesar de lo anterior Sen (2005), menciona que existe un derrumbe financiero internacional, en donde las organizaciones de la economía social se encuentran más preparadas para enfrentar las crisis que han generado miles de despidos. Sin embargo las organizaciones de la economía social reclaman una política de Estado, que considere este modelo alternativo como una opción superadora de la generación de empleo precario para los pobres (p. 40).

De acuerdo con De Castro (2013), la economía social es un factor de cohesión y equidad, es una forma de reacción colectiva que nace para paliar las heridas provocadas en la sociedad por la acción de un mercado que actúa sin normas. La idea de que el Estado se reduzca al mínimo, tan demandada por los planteamientos neoliberales, es casi una exigencia continuada de los grandes intereses económicos (p. 45).

Entonces, la pregunta que surge es la siguiente: ¿Hasta dónde es capaz el gobierno de permitir o no permitir el funcionamiento de la economía social como nuevo modelo económico, en donde este permita una redistribución de riqueza más equitativa y con menos rezago social? Por ejemplo, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 25), hace referencia a que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la soberanía de la nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta constitución. Es evidente que en un país como México con más de la mitad de su población viviendo en condiciones de pobreza, la economía solidaria puede tener un espacio entre el modelo de desarrollo nacional.

Para avalar lo mencionado, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014), menciona que los datos de 2008 sobre pobreza en México revelaban que a 50.6 millones de mexicanos no le alcanzaban sus ingresos para cubrir sus necesidades básicas con respecto a salud, alimentación, vivienda, seguridad, transporte y el 18.2% de la población sufría carencias alimentarias (párr. 1).

Dicho lo anterior la medición de la pobreza incluye una clasificación de cuatro niveles, que van desde la pobreza extrema, moderada, vulnerable por carencias en educación, salud,

seguridad social, vivienda y alimentación; y, además de los vulnerables por ingresos, que están por debajo de la línea de bienestar.

Según el informe, entre 2012 y 2014 la población con niveles superiores a la línea de bienestar pasó de 23.2 millones de personas a 24.6 millones, quiere decir que 79.5% de la población mexicana vive en situación de pobreza y vulnerabilidad (CONEVAL, 2014, párr. 12). La propuesta alterna de la economía solidaria está en construir y vitalizar una cultura integral de cotidianidad, diferente a la cultura neoliberal consumista, individualista y egoísta.

Dicho lo anterior, la economía solidaria no se trata de una economía alterna para algún sector de la población o para la gente con menos recursos que desea mejorar sus condiciones de vida, sino se trata de un modelo global que tenga un impacto social a grande escala.

Según la Cumbre Social Andina (2015), la economía social y solidaria desempeña un papel significativo y creciente en la economía real, mediante la provisión de empleo, protección social y otros beneficios sociales y económicos. Comprende los pequeños emprendimientos individuales o colectivos donde se desarrollan iniciativas productivas tendientes a generar encadenamientos de intercambio y de consumo, privilegiando el desarrollo del ser humano dentro de una relación sustentable (párr. 1).

En general, cuando las iniciativas solidarias son adoptadas por un gobierno, terminan por generar un cambio dentro de las políticas públicas, asociándolas con la idea del bien común y con una sociedad educada en valores como la solidaridad. Cabe mencionar que la economía solidaria no está ajeno al intercambio, sólo que enfatiza la solidaridad y la integración colectiva del trabajo por métodos participativos, democráticos, transparentes e informados.

## **2. *¿Cuál es la definición de economía solidaria?***

Una forma de definir la economía solidaria o economía de solidaridad es como una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo, con la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas que favorezcan a la sociedad (Razeto, 2010, p. 47). También se le refiere como un movimiento socioeconómico enfocado en las

personas, en el desarrollo integral y el fomento de prácticas de cooperación y solidaridad en las comunidades (Oulhaj y Saucedo, 2013, p. 23). Distintas personas e instituciones entienden el concepto de economía solidaria como una forma de organizar la actividad económica que toma muy en cuenta a las personas, sus capacidades, sus intereses, la satisfacción de sus necesidades, ordena el proceso productivo no en función del capital, sino a partir del trabajo y las relaciones de asociatividad y cooperación (Leighton, 2009, párr. 9).

Para Ballesteros (2005), la economía solidaria es un movimiento de transformación de la realidad socioeconómica, diverso en cuanto a su procedencia social, forma de organizarse y sector de actuación, pero que tiene en común una misma filosofía, similares preocupaciones y un mismo esquema de valores, todo en un mismo hilo conductor. Lo que se ha vuelto una realidad es que son numerosas las empresas que desean asumir plenamente su responsabilidad social, frente a lo que denominado ética de las consecuencias, esto hace referencia a que "ser bueno es rentable", se imponen planteamientos alternativos, de economías más humanas, justas, de empresas sociales basadas en las personas, se trata de progresar como humanos, de la moralidad en el mundo, creando sinergia para crear mejores oportunidades para quienes nos rodean, dejando atrás el egoísmo social (Ballesteros, 2005, p. 191).

La economía solidaria aparece así como un instrumento que permite desarrollar una sociedad más justa y solidaria, caminando hacia el desarrollo sostenible y teniendo en cuenta la interdependencia de lo económico, lo social, lo ambiental y lo cultural. Esto es una economía basada en la calidad de vida de las personas como actores y protagonistas de su propio desarrollo, y no como meros destinatarios de las decisiones de otros (Ballesteros, 2005, p. 212).

Para Razeto (2010), la concepción de la economía de solidaridad es una elaboración científica de teoría económica. Se establece al nivel epistemológico de la ciencia económica, y utiliza herramientas conceptuales y metodológicas propias de ésta, ampliadas y reelaboradas para expresar la identidad de formas económicas muy diferentes: la racionalidad especial de las economías alternativas fundadas en la cooperación, autogestión, mutualismo y la ayuda mutua (p. 51).

Según Verano (2011), la economía solidaria es un modelo de desarrollo humano integral histórico, lo cual implica una profunda comprensión del ser humano como individuo y como especie; como ser viviente e incorporado biológicamente como ser singular, único e irrepetible; como ser histórico, abierto al mundo y a los demás seres humanos, capaz de hacer uso de su

libertad y de tomar decisiones autónomas (p. 15). Pretende humanizar a las personas y hacerlas más participativas en la toma de decisiones relacionadas con el interés colectivo. En tal movimiento de personalización, el ser humano humaniza su mundo, se relaciona con los otros, satisface sus necesidades dando sentido a su existencia; es decir, desarrolla sus potencialidades como ser simbólico, cultural y trascendente (Verano, 2011, p. 15).

Incluso se ha llegado a proponer el área de Derecho Solidario, para reflejar las normas constitucionales y legales que cada país deberá adoptar para que la economía solidaria tenga éxito. En sí, el fin sería regular las relaciones de producción, trabajo, propiedad, autogestión, distribución, consumo, acumulación, equidad y justicia, y la dotación de los medios y recursos para su pleno desarrollo en cumplimiento de su objetivo (Verano, 2011, p. 16).

Peláez y Castrillón (2005), mencionan que la economía solidaria es caracterizada por formar una relación entre hombres y el trabajo de una manera diferente a como se presenta esta relación en las empresas constituidas con ánimo de lucro. Esta relación se refiere al ánimo de alcanzar mejores niveles de vida a través de la asociación (p. 17).

Como podemos notar existen diversas aproximaciones a la economía social. Uno de los exponentes más importantes de ella, Singer y De Souza (2000), la ven como una respuesta a una profunda crisis social ocasionada por la reestructuración productiva, las nuevas tecnologías, la falta de crecimiento económico y los procesos de globalización que han dejado de lado a una gran cantidad de trabajadores, de pequeños emprendedores y de campesinos (p. 6).

Para la Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (2009), al contrario de las economías de mercado en donde el modelo neoliberal se preocupa en la acumulación para generar mayores concentraciones del capital, la economía social y solidaria ha comprobado su capacidad de construir una alternativa a la economía neo-liberal actual dominante. Las diferentes experiencias desarrolladas en todos los continentes demuestran que es posible emprender y actuar de otra manera, esta economía abre la posibilidad de reflejar otras opciones en la distribución de la riqueza (p. 1). Incluso está cada vez más abierta a otros movimientos sociales, como el sindicalismo, el feminismo, otros relacionados con la soberanía alimentaria, los derechos humanos, entre otros (Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria, 2009, p. 1).

Es evidente que la economía solidaria plantea un nuevo enfoque conceptual, pero también práctico para ofrecer formas diferentes de producir, mercader, comercializar; todo sin

explotación humana o de recursos naturales de forma no sostenible. Autores como Loaiza (2014), ven a la economía solidaria como en uno de los principales movimientos sociales que ha logrado traducir el lema “otro mundo es posible” por el de “otra economía es posible” (párr. 1).

### **3. *Economía solidaria, sociedad civil y globalización del modelo***

De lo anterior tenemos que la economía solidaria, de manera conceptual y teórica pretende mejorar la educación de la sociedad, que ésta tenga un mejor control y manejo de los recursos, elevar la autoestima individual y colectiva, reducir los índices de pobreza, empoderar a los involucrados y finalmente una mayor cohesión social. Asimismo, busca satisfacer las demandas y necesidades fundamentales de la sociedad, permitiendo conocer con mayor precisión las prioridades ciudadanas y, por ende, una mejor asignación de recursos públicos. Además de ser una fuente de progreso para el colectivo, se relaciona con el empoderamiento. Dicho lo anterior es fundamental que existan reglas que garanticen el funcionamiento de este modelo, las normas deben de ser claras para el colectivo, establecidas y previamente aceptadas.

Razeto (2010), menciona que la economía solidaria permite reconocer a diversas estructuras organizativas como parte de la búsqueda de formas económicas alternativas al modelo neoliberal. Ya hemos visto que el empoderamiento de los ciudadanos es fundamental en esta visión económica, por lo que el principio social de la conciencia y la toma de decisiones colectivas, junto con una redistribución cualitativa de la riqueza, son fundamentales para que la sociedad y los gobiernos puedan convivir y planificar juntos (párr. 31).

Hemos visto que la economía solidaria enfatiza la cooperación, la solidaridad, entre otros valores para que los emprendimientos puedan tener éxito y contrarresten al modelo neoliberal. Para ello es fundamental el rol de la sociedad civil para transformar la realidad, pues la economía solidaria no existe sin grupos organizados. Por ejemplo, los movimientos sociales son un elemento fundamental en el impulso de la economía solidaria, provocan cambios y crean alternativas. Se dice que en el ámbito político, a través de sus demandas, logran cambiar las reglas de juego, facilitando las condiciones para el desarrollo de una forma alterna de hacer económica. En lo económico, los movimientos sociales pueden ser parte de iniciativas que

buscan organizarse de una forma distinta para producir y también pueden ser consumidores potenciales de productos y servicios en el sentido que al dar el ejemplo ven generando conciencia en la sociedad (Orellana, 2007, p. 17).

Sin lugar a dudas la cooperación entre los actores involucrados juega un papel muy importante para el desarrollo, ya que el sentido solidario abre la posibilidad de que más gente se vaya sumando a la causa, crea incertidumbre en los gobiernos, genera deseo de cambio desde lo local hasta lo nacional, mueven y consolidan grupos que actúan como protagonistas del deseo que tiene la sociedad por la búsqueda de nuevos modelos de producción.

Existen desafíos para cambiar la economía. No se trata de desplazar el control o las decisiones de un grupo hegemónico a otro, "ni siquiera solo de desprivatizar esas decisiones, sino de afrontar transformaciones de fondo que lleven de una economía centrada en la acumulación y la tiranía del mercado, hacia una orientada a la sostenibilidad de la vida y de las personas" (León, 2008, p. 1).

Respecto a lo anterior, a través de la economía solidaria se trata de superar la condición de las personas en un sistema alienante y autodestructivo, y constituirse en sujetos colectivos con capacidad y voluntad para pensar alternativas de acción, de institucionalización. No es una mera moral, sino una condición necesaria de la vida, condición para mantener y expandir la posibilidad de optar libremente por la vida que persigue cada uno y que define como buena (Coraggio, 2009, pp. 2-3).

Una de las frases más atractivas y seductoras que repiten los gurús de la economía y del mundo de los negocios es que el objetivo de una empresa es enriquecer la vida de los demás. La moda de los últimos años empuja a las empresas a dar una imagen de desarrollo sustentable, parecer socialmente responsables mediante la participación en acciones de apoyo social y comunitario para la protección y conservación del medio ambiente. Sin embargo, cabe preguntarse ¿cuán sinceros son estos objetivos declarados? ¿No formarán parte de una bien diseñada campaña de marketing para posicionar la imagen de una empresa? (Entrevista con Manuel Aldrete, 10 de abril 2015).

Para cultivar estas dudas basta pensar en la inmensa especulación que hay detrás de las campañas para promover la clásica investigación científica sobre biotecnología y producción de productos transgénicos, de alguna enfermedad (investigación fomentada en gran medida por las empresas farmacéuticas cuyo negocio es el dolor y la enfermedad, no el bienestar y la salud), las

continuas solicitudes de donaciones para financiar becas o para luchar contra la pobreza, las colectas públicas de dinero como Teletón -millonarias operaciones de lavado de dinero que permiten a empresa sin escrúpulos convertir lo donado por el ingenuo y bienintencionado público en una considerable deducción y devolución de impuestos (Entrevista con Manuel Aldrete, 10 de abril 2015). Pese a lo anterior, sin lugar a dudas hay resultados tangibles: se construyen casas, hospitales y escuelas; se otorgan becas y se ofrecen servicios a los pobres. Sin embargo, una empresa en realidad comprometida y socialmente responsable no se limita a la filantropía, sino que se convierte en un motor de desarrollo social.

Por dichas razones una de las alternativas para enfrentar la pobreza estructural es aquella que orienta todos los esfuerzos para fortalecer las iniciativas locales, comunitarias, integrar a los diferentes grupos sociales en sistemas, organizaciones civiles que defiendan los derechos elementales y fundamentales del hombre en la búsqueda del bien común. Se requiere de políticas de Estado que integren visiones de la gran variedad ideológica de iniciativas y formas de organización que la propia sociedad está demandando objetiva y políticamente en todos los espacios que se les permita.

Sin embargo, en un mundo en donde económica, política y socialmente predomina el modelo neoliberal, los gobiernos suelen tener poco margen de acción para revertir ciertas condiciones, pues están condicionados por instituciones supranacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial de Comercio (OMC) y reglas impuestas por el llamado Consenso de Washington<sup>2</sup> (Stiglitz, 2002, pp. 210-211).

Por lo anterior es que la economía solidaria surge y se expande como una configuración de sociedad civil organizada (Esparza, 2013, pp. 2-5). Además, podría ser una de las soluciones más viables para reducir las desigualdades y las brechas mencionadas anteriormente, podrían construir o diseñar propuestas integrales de solución a los múltiples problemas de los Estados y del sistema en general. En este sentido, la economía solidaria, puede ser potencializada por el efecto de la comunicación de los actores sociales, por un lado, y por otro por la naturaleza misma

---

<sup>2</sup> Conjunto de conjunto de medidas de política económica de corte neoliberal aplicadas a partir de los años ochenta para, para hacer frente a la reducción de la tasa de beneficio en los países del Norte tras la crisis económica de los setenta. Mismo que puede ser consultado en la página de internet del Observatorio de multinacionales en América Latina.

de la llamada sociedad de la información, específicamente por el impulso de las redes sociales digitales (Esparza, 2013, p. 14).

El hecho de empoderar a la sociedad civil generaría una transformación de Estados, aunque se advierte que la posibilidad de que la economía solidaria tenga alguna incidencia en la construcción de relaciones de producción más justas, democráticas y humanas, tiene relación con la articulación de las cooperativas y las medianas y pequeñas empresas sociales; junto con una eficiente capacitación para la organización y obtención de apoyos (Esparza, 2013, pp. 14-15). Introducir las concepciones de la economía solidaria en la agenda pública conllevaría un proceso de transformación y redistribución más justo y equitativo (Coraggio, 2011, pp. 400-403).

#### ***4. Modelo de análisis de una política pública desde el enfoque de la economía solidaria***

Después de haber presentado las principales características de la economía solidaria, así como de recuperar algunas de sus definiciones, podemos sintetizar un modelo que nos permitirá, en el capítulo II, analizar los programas relacionados con la promoción de la actividad chiclera, por medio del cumplimiento de criterios cualitativos. Antes de presentar dicha propuesta se realizará una exploración sobre la forma tradicional o convencional de estudiar las políticas públicas, con la finalidad de contrastarla con la propuesta de esta investigación.

##### ***4.1. La visión tradicional de las políticas públicas***

Las políticas públicas constituyen una disciplina académica que integra elementos tanto teóricos como prácticos, y que a esta altura del siglo XXI ya no podemos considerar como novedosa, principalmente porque es un tema que generó sus primeras inquietudes desde los ya añejos estudios de finales del siglo XIX, a cargo de Wilson (1887). Una visión por parte del gobierno para atender asuntos específicos, generando confort social a través de actos y gestiones que

generen bienestar y confianza de quienes las demandan, es evidente que el estudio de las políticas públicas ha llegado para quedarse como una rama que brota de la Administración Pública y encaminada al perfeccionamiento del actuar gubernamental (González, 2008, pp. 99-100).

Laswell articuló el primer uso formal del concepto de ciencias de las políticas en 1940, definiendo de forma coherente este nuevo enfoque del gobierno. Desde ese entonces, la Ciencia Política, casi siempre bajo la rúbrica de análisis de las políticas públicas, y después de la administración pública, han hecho avances para lograr una amplia aceptación (Ruiz, 2011, p. 8). Su estudio consistió en pensar que las políticas públicas es una disciplina que estudia los procesos de formulación y aplicación de éstas, las cuales se deben tener un carácter contextual. Además, Laswell mencionaba una orientación hacia las políticas públicas, la cual consistía en dos enfoques: el conocimiento en los procesos de las políticas públicas y las fases funcionales por las que una política gubernamental debería transitar (De León, 1997, p. 6).

Por políticas públicas entendemos que son las acciones del gobierno encaminadas a la solución efectiva de problemas públicos o específicos o acotados con la participación ciudadana, estas buscan aumentar la inteligencia en la toma de decisiones de gobierno, generan y mejoran la información para los funcionarios a cargo del diseño de políticas públicas e incorporan al gobierno mayores niveles y dosis de ciencia y racionalidad.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009), la formación de políticas públicas está condicionada no solo por variables del entorno, sino también por las reglas del juego y los intereses de los actores en el proceso (p. 9). Por su parte, las acciones son el resultado de un proceso altamente complejo de interacción estratégica entre quienes ponen en marcha las políticas y sus respectivas adaptaciones, este punto es particularmente relevante ya que los topos de acción posibilita la estructuración de discursos y prácticas facilitadoras y/u obstaculizadoras por parte de los actores e impactan sobre la decisión de política pública (Moreno, 2009, pp. 8-9).

Cabe mencionar que la visión tradicional de políticas públicas tiene relación con la evaluación y el accionar de las políticas públicas, en donde el modelo tradicional presenta diferentes etapas o fases en lo que respecta a este método, entre las fases destacan:

- Familiarización con el objeto (programa o política pública).
- Decisión sobre la viabilidad de la evaluación.

- Una vez decidida la evaluación, cual es el tipo de evaluación que se va a emplear en la investigación.
- Diseñar y elaborar el proyecto de evaluación.
- Recogida de información y datos.
- Análisis de información y de los datos recogidos.
- Informe (Bañón, 2013, p. 224).

Finalmente para Reñazco (2011), los componentes tradicionales de una política son:

- Definición del problema.
- Generación y selección de opiniones.
- Puesta en ejecución.
- Seguimiento y evaluación (p. 10).

Dicho lo anterior, las políticas públicas son un producto de las decisiones de autoridad de un sistema político que se traduce generalmente en reglamentos y programas gubernamentales considerados individualmente o en su conjunto, las políticas públicas pueden estar dirigidas a un campo de la actividad gubernamental, orientadas a realizar una acción deseada o un propósito general. También puede ser para elaborar normas de un determinado problema y puede estar dirigida a un conjunto de objetivos y programas de acción.

Gamboa (2009), hace mención que las políticas públicas son una actividad desarrollada por el Estado, teniendo en cuenta la relación con la sociedad, en donde el gobierno se plantea propuestas de corto, mediano y largo plazo hacia la sociedad civil, existiendo la necesidad de diseñar y ejecutar programas para cumplir los objetivos de interés social (párr.5).

Dicho lo anterior, las políticas no implican una secuencia lineal y estable de eventos bajo el comando de diseñadores racionales, ya que existe una gran inestabilidad y gran cantidad de variables que no son controladas por un solo tipo de actor. Las políticas se adaptan a un contexto cambiante y hay procesos que se reiteran. No son solamente un proceso de solución ración de problemas, sino de interacción entre múltiples actores con intereses, valores y visiones divergentes (Moreno, 2009, p. 4).

Por ejemplo, anualmente el Congreso de México, a través de los diferentes legisladores que representan diversos intereses de partido y de grupos, definen y acuerdan la distribución del paquete de egresos a ejercer en un año fiscal, estos acuerdos se toman a partir de las atribuciones legales que tiene la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la que de acuerdo a su programa de

ingresos definen las asignaciones presupuestales de los egresos de la federación. Es claro que con base en el modelo económico que pretende impulsar el Estado mexicano se definen las prioridades, montos de inversión y políticas de desarrollo, pero la aplicación de estos recursos responde a la estrategia planteada por un gobierno con una visión neoliberal, de mercado, donde se fortalece a la iniciativa privada sobre la iniciativa social (Enciso, 15 de julio de 2015, párr. 1).

En el caso mexicano, y específicamente por poner un ejemplo, el medio ambiente, el gobierno se mueve en dos rutas. Una, el discurso externo, comprometido con los grupos sociales, respetuoso de la naturaleza, mientras que al interior esa perspectiva no predomina en la toma de decisiones

#### *4.2. Políticas públicas con un enfoque de economía solidaria*

Cotera (2007), señala que la existencia en toda la región de América Latina y el Caribe, de experiencias económicas solidarias y de enfoques teóricos que la sustentan, han puesto en evidencia que el modelo hegemónico neoliberal no es lo único existentes, pues son prácticas de resistencia y construcción de relaciones que buscan mejorar las condiciones de vida de la gente, creando sus fuentes de trabajo e ingresos a través de las relaciones de reciprocidad, cooperación y ayuda mutua (p. 1).

Sin duda las políticas de promoción de la economía solidaria han estado enfocadas a dar sostenibilidad a sus organizaciones, a partir de financiamiento, capacitación, asistencia técnica. Sin embargo, es necesario avanzar en diferentes temas como la previsión, condiciones laborales, la cobertura de salud, con la finalidad de evitar la dispersión, es decir políticas públicas funcionales e integrales para el desarrollo de los actores involucrados de manera racional y equitativa (Hintze, 2014, párr. 1).

Uno de los principales desafíos para las empresas de la economía social y solidaria es obtener una financiación suficiente y con condiciones aceptables para permitir su desarrollo. Los gobiernos pueden facilitar el acceso al capital al reconocer el carácter particular de dichas empresas, lo que permite que se les asigne recursos propios (Moran, 2008, p. 1).

Cabe mencionar que para que una política pública de enfoque solidario sea trascendental, esta debe tratarse desde un principio con un plan indicativo, con indicadores y metas a lograr dentro de la estructura propuesta de política, con ideas y proyectos a ejecutar cada año de manera obligada para el desarrollo de cada uno de los actores. Para Hintze (2014), desde comienzos del siglo y en el marco de la reconfiguración sociopolítica, en América Latina hay un avance importante en las intervenciones públicas que promueven la economía social y solidaria, aunque no todos se cumplan en la práctica, se observan acuerdos relativamente sólidos tanto desde la perspectiva de los movimientos sociales, funcionarios públicos y académicos respecto de lo deseable en términos de orientación de las políticas (párr. 1).

Entre todos estos actores se constituyen las políticas públicas en sentido amplio, son intersectoriales ya que requieren la acción de todos los organismos involucrados, se basan en relaciones participativas, dinámicas y horizontales, en función a que estas cumplan con resolver problemas sociales específicos.

Merino (2010) señala que la evaluación de las políticas públicas es desde hace años una preocupación central de los gobiernos de los países industrializados. La mayor diferencia frente a otras técnicas de mejora gerencial, enfocadas, prioritariamente, al control económico y al cumplimiento normativo, es que la evaluación, en el actual contexto político, aparece ligada a aspectos sociales y de transparencia democrática, en estrecha relación con la publicidad de sus informes y la participación plural de los actores que entran en juego (p. 5).

Países que se han convertido en ejemplos económicos y políticos mundiales fueron cuna de los enfoques solidarios y sociales de la economía, tal es el caso de Alemania a finales de la década del 1940. Esta orientación económica permitió a este país europeo convertirse en una de las principales potencias económicas del mundo, a partir de esta experiencias ha servido como ejemplo para varios países en desarrollo como una opción novedosa que pone al capital humano por encima del capital económico (Ramos, 2015, p. 4).

Amaral (2009) menciona que a partir de fines de los años 1990, una ola de protestas en diversas partes del mundo en contra la globalización capitalista, origina el llamado movimiento alter mundialista o movimiento anti globalización. Sin embargo, son movimientos que buscan allá de acciones de protesta, presentar proposiciones alternativas en el campo político y económico. En el terreno de la política, los movimientos apuestan por el desarrollo de formas de democracia directa, como las experiencias de los presupuestos participativos, en relación al

ámbito económico las propuestas se orientan al desarrollo de fórmulas de economía social y auto gestionada, conocidas de forma general como economía solidaria (Amaral, 2009, párr. 5).

Entre los movimientos que han surgido en América Latina que se han ocupado y apropiado de espacios territoriales, recuperando formas de vida, tradiciones, formas de gobernanza y procesos de autogestión destacan: Movimiento Sin Tierra, en Brasil; el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, en México; Movimiento Social de Comunidades Negras en el Pacífico Colombiano, en Colombia; Trabajadores de fábricas recuperadas, en Argentina; Movimiento Mapuche, en Chile; y Movimiento de los Pingüinos, también en Chile (Leighton, 2009, párr. 1-3).

Finalmente, presentamos en la tabla 3 el modelo de análisis para políticas públicas con enfoque de economía solidaria. Esta propuesta fue realizada con base en los elementos teóricos de este capítulo.

<b>Tabla 3. Modelo de análisis de una política pública desde el enfoque de la economía solidaria</b>			
<b>Dimensión</b>	<b>Cumplimiento</b>		
	Sí	No	Parcial
Valores del cooperativismo			
Programas institucionales que resuelvan los problemas de las comunidades			
Reglas de operación elaboradas bajo esquemas participativos			
Autogestión en las comunidades			
Programas federales de acuerdo con iniciativas locales			
Beneficio social y ambiental			
Presencia de la sociedad civil en las diferentes etapas			
Propiedad social de los medios de producción			
Horizontalidad e igualdad en la agenda de desarrollo de gobierno.			
Flujo asegurado de recursos públicos			
Fuente: elaboración propia.			

Estos componentes son fundamentales que se incluyen en todo análisis de esquemas cooperativos o de empresas sociales de carácter solidario, son elementos que deben ir alineados, vinculados. Se compone de diversas dimensiones:

- Los valores del cooperativismo. Constituyen a la forma de organización de cada empresa social bajo esquemas solidarios que propicien la relación sana entre los involucrados.
- Programas institucionales que resuelvan problemáticas de las comunidades. Son fundamentales para que exista una economía fluida y se genere capital y estabilidad en las comunidades.

- Las reglas de operación. Se atribuyen a la manera de como se espera alcanzar el éxito con las políticas públicas en donde se incluya al sector productivo que se piensa apoyar.
- Autogestión. Es básica para que los actores involucrados puedan participar en la toma de decisiones de las cosas a desarrollar dentro de la empresa y, especialmente, en el diseño de las políticas públicas.
- Programas federales de acuerdo con iniciativas locales. Es importante resaltar que es necesario que los responsables de llevar las políticas públicas del país conozcan y reconozcan las necesidades de las comunidades locales, ya que deben de responder con acciones que propicien el desarrollo de la comunidad en beneficio de todos.
- Beneficio social y ambiental. Garantizar el desarrollo de manera sostenible y sustentable, cuidando los recursos ambientales.
- Presencia de la sociedad civil en las diferentes etapas. Es necesario para tener un control del recurso económico asignado a las comunidades, es decir, la sociedad civil deberá de ser un agente que garantice que el recurso se entregue en tiempo y forma de una manera correcta y honesta.
- Propiedad social de los medios de producción. Garantizar que los productores sean dueños de lo que producen, es necesario preverles de la tecnología y herramientas para garantizar una producción de alta calidad.
- Horizontalidad e igualdad en la agenda de desarrollo de gobierno. El recurso debe de ir destinado en base a las necesidades de la gente y no bajo el clientelismo de aquellos que toman las decisiones en el gobierno.
- Flujo asegurado de recursos públicos. Los gobiernos deberán de tener una cantidad asegurada para los diferentes sectores sociales, cantidad que deberá de ser entregada para generar y potencializar a las economías locales.

Cabe señalar que en esta tesis se hace una exploración del cumplimiento de las dimensiones referidas principalmente a través de testimonios de informantes que fueron entrevistados para los propósitos de este trabajo. Sin embargo, el modelo puede quedar como una propuesta para un análisis más riguroso, cruzando información pública con la provista por actores sociales, para poder determinar si las políticas o acciones de gobierno se conducen con el paradigma que nos ocupa.

## **CAPÍTULO II. EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD CHICLERA EN MEXICO**

En este capítulo describiremos de manera general la evolución de la actividad chiclera en México, desde sus orígenes, pasando por sus momentos de auge y caída. Se resaltarán su evolución a través del tiempo, las condiciones socio-económicas de la actividad, el nacimiento del Plan Piloto Chiclero y los programas o políticas públicas en materia de apoyo a la actividad chiclera, así como la descripción geográfica de esta actividad en Quintana Roo.

El capítulo se divide en tres apartados. En el primero se presentan las características de clima y suelo que favorecen producción de chicle, los lugares en México que hacen propicia la actividad, así como el proceso natural de extracción. En el segundo se aborda un panorama general del auge del chicle en el periodo 1910-1950, centrado en el caso de Quintana Roo. En el tercer apartado se aborda la crisis de la industria chiclera a partir de 1950 y el arranque del plan piloto chiclero.

### ***1. Descripción geográfica de las regiones en donde crece el chicozapote***

El chicle es sin duda un producto que permite revalorar la selva, debido a que representa una actividad lucrativa no maderable para la población rural. El chicle, en maya *xik ya á*, en náhuatl *tziictli*, es la materia prima con la que se fabrica la goma de mascar. Es un látex natural que se extrae del árbol del chicozapote (*manilkara zapota*) que crece en el sureste de México, Guatemala y Belice, una gran región selvática que comprende el Gran Petén, selva natural de alto valor ambiental para el planeta (Aldrete, 2010, p. 1).

México y Guatemala, son dos naciones que los une una misma región, el Gran Petén, una selva natural que se extiende desde el Petén guatemalteco hasta el sureste mexicano, su importancia radica en el alto valor ambiental, por los recursos que alberga. En concreto, sobre la actividad chiclera son poco más de cinco mil chicleros laborando cada temporada en las selvas de

esta región. En el Gran Petén es fundamental el aprovechamiento de los recursos forestales, por lo que, en este marco, la extracción de látex de chicozapote representa un elemento central, por ser la actividad tradicional de los ejidos viejos, y porque durante décadas fue el sustento básico de la economía rural (Aldrete, 2010, p. 7).

El sureste mexicano cuenta con un millón de hectáreas arboladas para el chicle como reservas productivas forestales en donde se practica el manejo forestal sustentable, y que están certificadas por organismos internacionales por sus buenas prácticas ambientales, sociales y económicas. En esta zona se encuentran veinte millones de árboles productivos, capacidad superior a la mano de obra de los chicleros, es decir, el bosque es aprovechando en un 30% de sus capacidad productiva, y es que el chicle es una actividad que por su naturaleza extractiva es totalmente renovable, un árbol que se recupera de las ralladuras en un periodo de cinco años produce hasta los 120 años, y vive aún más (Entrevista con Manuel Aldrete, 22 de junio 2015). Es decir que el chicle orgánico y natural en México se produce en la región selvática de Quintana Roo y Campeche, aportando un mayor valor económico a la selva.

### *1.1. Características del suelo y clima*

Para Salazar (10 de febrero de 2011), el uso y aprovechamiento de la resina del árbol del chicozapote depende de diversos factores, entre los que destacan el clima y el suelo, la temporada de lluvias es un factor primordial para la producción de chicle natural por ejemplo, a escala regional el clima se caracteriza por una temperatura media anual de veinticuatro a veintiséis grados centígrados, la mínima media anual -de diciembre a enero- son veintiún grados centígrados, mientras que la máxima media anual -mayo a septiembre- es de veintiocho grados centígrados (párr. 3-6).

El régimen de lluvias tiene dos máximos de precipitación mensual, uno en junio y otro en septiembre u octubre, hay un gradiente regional de precipitación que va disminuyendo paulatinamente desde el suroeste hacia el noreste de la Península de Yucatán. La precipitación media anual para el estado de QuintanaRoo es de 1 200 a 1 300 mm, en el sur y suroeste de

Quintana Roo y Calakmul 1 500 a 1 700 mm, para el estado de Campeche son de 1 700 a 2 100 mm. (CONAFOR, 2013, p. 38).

El chicozapote, la especie del cual se extrae el látex del chicle, pertenece a la familia de las *sapotáceae*. La riqueza de especies de estos bosques es alta. Se estima un rango entre 102 y 261 especies de árboles identificadas con densidades de hasta setenta especies de árboles por hectárea en algunos sitios. La densidad por hectárea varía entre 200 a 400 árboles mayores de 15 centímetros diámetro a la altura del pecho (Barrera y Snook, 1992, pp. 49-50).

Otro elemento a tener en cuenta en las regiones en donde se explota el chicle es el tipo y uso de suelo. La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) (2013) indica que el material parental de los suelos de la Península de Yucatán es de calizas cenozoicas, en su mayor parte cubiertas de una coraza litificada. Ante el escaso suelo de cultivo que se puede desarrollar sobre una coraza litificada, se supone que los materiales formadores del suelo provienen de las impurezas que acompañan a estas calizas, o incluso en muchos casos el verdadero material parental no es caliza subyacente, sino depósitos superficiales presentes en el momento de la erosión.

El árbol de chicozapote es una de las especies más resistentes a la sombra, con una gran capacidad de reproducción, lo que lo hace el más competitivo dentro de la selva maya por su resistencia, mientras se mantenga en una estructura básica arbolada con las diferentes especies va a retener su humus, a pesar los suelos calizos y delgados de la Península. La capacidad de desarrollo del árbol de chicozapote se debe a su fortaleza en contra de barrenadores, su gran resistencia a la sombra le permiten ser de la más competitivas de las especies heliófilas (aquellas especies que requieren una gran cantidad de luz solar) (CONAFOR, 2013, pp. 42-44).

En lo relacionado con el uso del suelo, en Quintana Roo los ejidos están divididos en dos grandes áreas productivas:

- Dotación ejidal, limitada para el uso exclusivo del aprovechamiento y conservación de los recursos forestales de selvas consideradas como Área Forestal Permanente (A.F.P.).
- El segundo grupo con suelos que se han destinado a diversas actividades agropecuarias, entre ellas se cuenta con tierras mecanizadas para cultivos de riego, la producción de chile jalapeño maíz y frijol (Aldrete, 2013, p. 17).

La vegetación natural en la Península de Yucatán está constituida por comunidades vegetales densas y de estructura y composición florística compleja denominada “selvas” por

algunos autores, y “bosques tropicales” por otros. Dichas comunidades albergan más de cien especies de importancia forestal y melífera (Aldrete, 2010, p. 18).

En las comunidades vegetales de la región se desarrolla una fauna asociada a la misma. En su inmensa mayoría, las especies que habitan los bosques de la región son de origen neotropical, con una variedad de aves y mamíferos, entre ellos algunas especies de felinos (Aldrete 2010, p. 18).

En el caso de la entidad que nos ocupa, el estado de Quintana Roo, éste se encuentra localizado en la Península de Yucatán, cuenta con doce municipios, veinticuatro localidades, una población de 1 326 millones de habitantes, Chetumal es su capital (INEGI, 2016, párr. 4). Colinda al norte con Yucatán y con el Golfo de México; al este con el Mar Caribe; al sur con la Bahía de Chetumal y Belice; al oeste con Campeche y Yucatán. En lo relacionado con agricultura y vegetación, la superficie de Quintana Roo se distribuye así: pastizal, 0.72 %; de uso agrícola, 0.5 %; selva, 89.92 %; manglar, 3.03 %; tular, 5.75 %; otro, 0.53 %. En lo relacionado con los climas, los principales son cálido húmedo con abundantes lluvias en verano (1.15%) y cálido subhúmedo con lluvias en verano (98.85%) (CONAFOR, 2013, pp. 39-48).

## *1.2. Empresas compradoras de chicle mexicano*

Hoy en día, las diferentes crisis y la inestabilidad del mercado de chicle natural han llevado a una baja en la demanda del chicle. Frente a esta situación, las organizaciones chicleras están buscando alternativas de asociación con empresas que tengan un compromiso con la conservación de los recursos naturales, que les interese el desarrollo de productos naturales, que inviertan en el sur de México en proyectos de desarrollo industrial que ofrezca al mercado internacional un producto ya refinado y procesado.

El mercado actual del chicle está integrado principalmente por un reducido grupo de compradores japoneses, estadounidenses y europeos que compran la materia prima para elaboración de goma base, y en algunos casos también productos finales. En otros casos, productores menores utilizan a su vez dicha goma base para la producción de goma de mascar, caramelos de goma, etc. Es estratégico asegurar un mercado masivo para el chicle de los

productores organizado que se enfrentan a prácticas de coyoteo o a la competencia con grupos desorganizados; por su parte, muchas veces los clientes con visión a corto especulan con la desorganización como forma de obtener bajos precios (los coyotes y comercializadores tradicionales). Por ejemplo el caso de Mexitrade, que funciona como intermediaria en el mercado mexicano para la empresa Mitsui, lo cual no resuelve el problema de la especulación del mercado interno, por el contrario la alienta. Es su caso, Lotte, por ahora, es la principal empresa consumidora de chicle natural en México, y por su seguridad le interesa alentar la entrada de otras intermediarias comerciales que potencialmente le puedan surtir y que compitan por el mismo mercado. A pesar de estas diferencias, no debe perderse de vista que todos los compradores actuales (Mitsui y Sumitomo, Mitsuba, Mexitrade, etc.) son empresas que hacen las funciones de intermediación de las mismas fábricas internacionales (básicamente Lotte), que delegan en éstos la responsabilidad de asegurarles el abastecimiento (Entrevista con Manuel Aldrete, 22 de junio, 2015).

### *1.3. Regiones productoras en México*

En México la producción de chicle se concentra en Quintana Roo y Campeche en las áreas de mayor concentración de selva tropical en el sureste mexicano en la región de Calakmul sur y centro del estado de Quintana Roo, fundamentalmente. En 1940 se constituyen dos grandes bloques de la organización cooperativa en el sureste: La Federación de los Chenes, en la región de Calakmul y la región denominada “Los chunes”, y la Federación de Cooperativas de Quintana Roo. Surgen en el sexenio de Lázaro Cárdenas con el propósito de ordenar la economía rural de manera cooperativa y solidaria, estas dieron origen a la población rural y a la definición de los ejidos del estado de Quintana Roo. Las tablas 4 y 5 representan las cooperativas y comunidades encargadas de esta actividad.

<b>Tabla 4. Relación de cooperativas asociadas en Quintana Roo</b>	
Municipio Othón P. Blanco	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
Caobas	Caobas
Tres Garantías	Tres Garantías

Laguna Om	Laguna OM
Lázaro Cárdenas	Buena Vista
Francisco I. Madero	Chacchoben
José Siurob	Limones
El Zapotal	Miguel Ávila Camacho
Municipio Felipe Carrillo Puerto	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
Noh-Bec	Noh-Bec
Petcacab	Petcacab
Ernesto Chi	X-Hazil
José María Pino Suárez	X-Maben
Nuevo Israel	Nuevo Israel
Tómas Canché	X-Yatil
Cecilio Chi	Dzula
Jacinto Pat	Yoactun
Florentino Cituk	Chuyaxche, y anexos
Precursores de la Revolución	Laguna Kana
Guadalupe Tun	X-Pichil
Chicleros de Yaxley	Yaxley
Municipio José María Morelos	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
El Triunfo	No disponible
PiedrasNegras	No disponible
Gavilanes	No disponible
Candelaria	No disponible
San Antonio Tuc	No disponible
Nuevo Plan de la Noria	No disponible
San Isidro Poniente	No disponible
Othón P. Blanco	No disponible
Ignacio Manuel Altamirano	No disponible
Sabana San Francisco	No disponible
Municipio Lázaro Cárdenas	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
Solferino	Solferino
Álvaro Obregón	San Ángel Chuiquila
Fuente: elaboración propia con base en Aldrete (2006).	

<b>Tabla 5. Relación de cooperativas asociadas en Campeche</b>	
Municipio Calakmul	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
YitzChacYa'h	Álvaro Obregón
Chicleros de Nuevo Becal	Nuevo Becal
Chicleros de Calakmul	Kilómetro 120
Zona Sur de Campeche	Conhuas
20 de Noviembre	20 de Noviembre
Del Carmen II	Valentín Gómez Farías
Municipio Hopelchen	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>

X-Canha	X-Canha
Municipio Escárcega	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
El Solterito	Miguel Colorado
La Esperanza de la Libertad	Libertad
La Selva de Campeche	Haro
Matamoros	Matamoros
Municipio Del Carmen	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
Chicleros de Pedregal	Pedregal
Municipio Champotón	
<i>Cooperativa</i>	<i>Comunidad</i>
Champotón	Champotón
Fuente: elaboración propia con base en Aldrete (2006).	

#### 1.4. Descubrimiento del chicle, proceso de extracción tradicional y comercialización

Wrigleys (2015), señala que los indios de Nueva Inglaterra enseñaron a los colonizadores americanos a soportar la sed masticando la resina gomosa que se forma en los abetos al cortar su corteza. Fue a principios del siglo XIX que se vendían trozos de esta goma en el este de Estados Unidos, siendo el primer chicle comercial de América. En 1850 la cera de parafina endulzada se convirtió en una alternativa y, finalmente, superó en popularidad a la goma de abeto (párr. 2).

Desde antes de la llegada de los españoles a lo que actualmente conocemos como México el chicle ya era consumido por los indígenas. Entre los antiguos mayas se usaba la goma llamada por ellos *Yaa*, para hacer velas y masticarla en los rituales de ciertas ceremonias, pues al producir ésta abundante saliva les servía para limpiar la dentadura y para relajar su espíritu (Ponce, 1999, p. 5).

Entre los mexicas, el masticar chicle era considerado de muy mala educación, así que lo hacían casi siempre en privado. En la región de Tuxpan el chicle era usado, mezclado con cera, y, al igual que los mayas, se utilizaba para fabricar velas. Además de los usos anteriores, en la década de 1880 se le empleaba en la elaboración de barnices, y en algunas piezas de los aparatos telegráficos (Rivera, 2001, p. 61).

En el año 1860, el general Antonio López de Santa Anna, al viajar a los Estados Unidos de Norteamérica, llevó consigo un pedazo de chicle natural de chicozapote para masticarlo, al encontrarse con un joven llamado James Adams para que le sirviera de intérprete en ese país le obsequió un trozo de este producto. El joven Adams, para masticar la goma, procedió a un experimento que consistió en agregarle azúcar y sabores, obteniendo así un gusto más agradable. Este relevante hecho permitió llegar al descubrimiento más notable del uso del chicle como goma masticable y que poco tiempo después daría lugar al nacimiento de una gran industria chiclera (Adams Chewing Gum Co.), que más tarde dio a conocer el producto en todos los Estados Unidos de Norteamérica (Ramírez, 1996, p. 2).

En 1869 Adams comenzó a comercializar el chicle bajo la marca New York Chewing Gum, aunque no fue hasta 1875 cuando fue mezclado el producto con jarabe de arce y regaliz para darle un sabor dulzón. En 1880 se introdujo el sabor menta, y en 1888 se desarrolló la primera máquina expendedora de chicles, y un año más tarde se produjo la aparición de los *chiclets*, o chicles con cobertura sólida de caramelo (Torres, 2011, párr. 6-8).

En ese contexto, la explotación del chicle se inicia en México el siglo XIX, en la década de 1870 para ser precisos, principalmente en los bosques tropicales del norte del estado de Veracruz, en la región de Tuxpan y, posteriormente, en sus épocas de auge, en las selvas de la península de Yucatán (Rivera, 2001, p. 62). Por otra parte, la explotación comercial del chicozapote se inició en Quintana Roo, hacia finales del siglo pasado a raíz de la fuerte demanda de la naciente industria chiclera en Estados Unidos. Favorecida por el régimen Porfirista, la comercialización la realizaba grandes contratistas de compañías extranjeras asentadas en Belice.

La producción chiclera en el antiguo Territorio de Quintana Roo generó ingresos considerables para el Gobierno Federal, también fue un factor determinante en la conformación de la población del territorio y como agente de integración y desarrollo social de las comunidades mayas autóctonas (Ramírez, 1996, p. 3). Las grandes compañías que ocupaban el norte del Estado, comenzaron a explotarlo cuando se dio la caída de la producción de palo de tinte, y en el sur los ingleses empezaron a saquear tanto maderas preciosas como chicle. Una descripción de esta situación en el sur, nos la dan Sánchez y Toscano (1918), en el informe de la Comisión Geográfica Exploradora del Territorio de Quintana Roo que dice:

A medida que se va avanzando (por el Río Hondo) aparecen los campamentos chicleros, fundados por extranjeros, y que tienen por objeto embarcar el chicle que

se extrae de las monterías y desembarcar las mercancías para llevarlas al interior de los mismos, aprovechando el curso del río como vía de comunicación más adecuada (p. 55).

## ***2. Auge de la actividad chiclera 1910 - 1950***

La extracción de látex de chicozapote se viene realizando desde fines del siglo antepasado. A principios del siglo pasado gran parte de la superficie del entonces territorio era explotada por compañías y contratistas nacionales y extranjeros. México fue hasta 1964 el principal productor de chicle en el mundo, pero la reducción de la producción en Veracruz por la sobreexplotación estadounidense promovida por los gobiernos mexicanos afectó la región (Ponce, 1990, p. 6).

A finales del siglo XIX los aprovechamientos forestales de madera y chicle se realizaban por grandes compañías privadas que obtuvieron concesiones del gobierno federal. El gobierno de Quintana Roo no tenía capacidad financiera para dotar a la región de infraestructura mínima de caminos y servicios, y el hecho de otorgar concesiones para los aprovechamientos forestales de la región era considerada como una estrategia para generarlos (Aldrete, 2004, p. 33).

A partir de 1915 comienza la explotación comercial más sistemática del chicle en Quintana Roo, básicamente en la zona norte y sur, quedando fuera de control la zona centro ocupada por los mayas. Después de la Revolución Mexicana, a mediados de la década de 1920, a los pobladores de esta región se les dotó de grandes extensiones de tierra para poder realizar sus actividades agrícolas, la mayoría de las tierras forestales eran terrenos nacionales (propiedad del gobierno bajo administración federal) (Aldrete, 2004, p. 34).

En 1920 se da el proceso de integración de los mayas a la producción comercial de chicle, y en 1922 se crea, bajo la dirección férrea del General May, la Cooperativa Maya, entidad encargada de controlar la comercialización del producto. La actividad chiclera en el estado estuvo en manos de contratistas particulares hasta 1930, fue precisamente en este año en que el Presidente Ortiz Rubio dictó un decreto, reservando la extracción de látex de chicozapote a

sociedades de tipo cooperativo, como una alternativa para dar solución a los conflictos que se generaban de esta actividad productiva (Aldrete y Ramírez 1994, p. 5).

Durante la década de 1930 se establecieron los primeros ejidos forestales de la región, diseñados con la idea de ordenar económica y especialmente la actividad chiclera dándoles a los productores 420 hectáreas per cápita. La primera etapa ascendente del chicle se cierra en 1930, y la caída de precios afecta todo: la producción, el territorio, que entra en crisis económica, tomándose la solución fácil de dividirlo entre Campeche y Yucatán, y el general May, que pierde el poder y debe salir de la zona (Ramírez, 1996, p. 3)

La crisis de la década de 1930 cierra este ciclo productivo e inicia uno nuevo cinco años después, con características muy diferentes, que corresponden a una nueva época política del país y al propio desarrollo del capitalismo mundial. Dichas características son:

- Aparecen los ejidos, con lo cual los campesinos tienen bosque para explotar.
- Se crean las cooperativas para la explotación chiclera.
- Se inicia un control, nunca lo suficientemente eficiente, sobre los productores con el fin de evitar el contrabando y la evasión fiscal.
- Esta es la época de auge absoluto, fruto de la coyuntura mundial que dejó sin acceso a las zonas de oriente, abastecedoras de productos tropicales de los Estados Unidos y Europa, por lo que hay alta producción y precios ascendentes (Ramírez, 1996, p. 3).

Hasta mediados de la década de 1930 la organización para la producción se daba mediante un esquema vertical, existía una estructura económica muy cerrada entre las compañías extranjeras y los caciques locales:

- El gobierno federal otorgaba las concesiones grandes compañías para la explotación de chicle y madera.
- Las empresas extranjeras promovían sus nexos económicos con los contratistas locales que eran los encargados de “enganchar” mediante anticipos a los chicleros desde sus lugares de origen.
- Los chicleros eran grupos migratorios que se movían de una región a otra como braceros, emigraban temporalmente de las regiones agrícolas donde se encontraban los asentamientos regulares hacia los campamentos chicleros, muchos de ellos viajaban junto con sus familias y otros se contrataban en forma individual (Aldrete, 2004, pp. 29 -30).

La riqueza forestal de la región fue un gran activo para las grandes empresas que explotaban chicle y madera. El repunte de la actividad chiclera del siglo atrajo a una gran cantidad de empresas norteamericanas como Wrigley, American Chicle, The Laguna Corporation, Beechnut, Wais-Ficker, entre otras, fue la Wrigley la que logró a mediados del siglo XX el control regional del comercio del chicle que incluía a Belice y Guatemala (Aldrete, 2004, p. 30).

A finales de los treinta y principios de los cuarenta del siglo XX, se generó una política nacional de dotación de bosques y selvas a núcleos comunales y ejidales de población, dándose estas grandes extensiones en usufructo, los campesinos tenían derecho a la tierra pero el gobierno dictaba las normas de organización y de manejo, los campesinos tenían la obligación del manejo racional de los recursos naturales. Con el propósito de organizar la producción del recurso chicle y fortalecer la estructura social existente, los nuevos pueblos campesinos establecidos a través de los asentamientos creados por los campamentos chicleros, y con ello acabar con el régimen de concesión forestal que las compañías extranjeras ostentaban en la explotación del chicle asentado las bases para la creación de las cooperativas chicleras en Quintana Roo (Aldrete, 2004, p. 34).

En 1935 se organizó la primera cooperativa chiclera de Quintana Roo en el poblado de Pucté, la cual vendió su producto directamente a la empresa norteamericana Wrigley. El abatimiento del intermediarismo de los contratistas permitió triplicar los ingresos de los trabajadores chicleros (Aldrete, 2004, p. 35).

A mediados de 1936 el Presidente Lázaro Cárdenas, por medio del Secretario de Economía, General R. Sánchez Tapia, emite un decreto para constituir el Comité para la Vigilancia, Explotación y Exportación de chicle, Madera y otras riquezas forestales. Este Comité fue el encargado de organizar la constitución de las cooperativas forestales en el sureste de México, planificar y desarrollar toda una estructura funcional que le permitiera a los campesinos forestales tomar el negocio de los aprovechamientos y comercialización de los recursos forestales que en la época representaban una gran riqueza nacional (Periódico Oficial del Gobierno del Territorio de Quintana Roo, 16 de Agosto de 1936).

En el año de 1937, el General Rafael E. Melgar, siendo Gobernador del territorio de Quintana Roo, decreta la "socialización total de la producción de chicle en el territorio", y crea las bases a las que se sujetaría la nueva organización, y es con este decreto como se da por concluidas formalmente todas las concesiones a contratistas particulares en defensa de los

intereses de los trabajadores forestales. Luego de esta acción gubernamental las concesiones son otorgadas a perpetuidad a los productores forestales del territorio, este mismo caso aplicó para todas las cooperativas forestales del sureste, que van desde Quintana Roo hasta el norte de Veracruz. Sin duda, este representó el primero antecedente para la constitución del movimiento cooperativo bajo el tutelaje del gobierno federal. Este proceso duró hasta 1938, fecha en que concluye la organización de las cooperativas forestales y finaliza el ejido colectivo (Aldrete, 2004, pp. 35-36).

En el plano mundial, en 1940 se incrementó notablemente la demanda de chicle, hecho que contribuyó a mejorar la comunicación con los centros de población de dicha región. La entonces Secretaría de Economía Nacional otorgó un subsidio de 0.865 pesos por cada kilo bruto de chicle que se exportara a partir del 15 de enero (Diario Oficial de la Federación, 15 de enero de 1940).

Para el mismo año -1940- se constituyó la Federación de Cooperativas de Quintana Roo F. C. L. que originalmente abarcaba diversos sectores de producción, pero que luego limitó su actividad a las cooperativas chicleras. A partir de la misma fecha de su constitución se estableció la práctica de nombrar al gobernador del territorio<sup>3</sup> como presidente del consejo de administración de la federación (Ramírez, 1996, pp. 3-4). A través de la misma se organizó, por primera vez en la región, un sistema de asistencia técnica, de salud y de préstamos, significando un enorme avance social para la época. Sin embargo, la Federación fue durante décadas también un elemento de control, en donde el manejo centralizado de las decisiones y los fondos impidió la consolidación de las cooperativas como unidades de producción.

Desde un inicio las grandes compañías extranjeras requirieron de intermediarios locales a los que se les denominaba “enganchadores” o “contratistas, eran ellos los que contrataban a chicleros y organizaban la explotación y distribución de en toda la región, desde el Petén en Guatemala hasta el estado de Campeche pasando por Belice y el territorio de Quintana Roo. El chicle empezó a ser explotado en Quintana Roo desde la época anterior a la llegada de Othón P. Blanco, únicamente en la región del río Hondo (Aldrete, 2004, p. 30).

---

<sup>3</sup>Poco después de erigirse Quintana Roo en estado libre y soberano, el primer gobernador constitucional renuncia al cargo de presidente de administración de la Federación, otorgándole su autonomía el 14 de julio de 1978 (Ramírez, 1996, p. 3).

En 1940 Quintana Roo aportaría una producción del 44% nacional, y Campeche el 56%, representando 80% de la producción mundial, como se puede ver en la tabla número 6 (Ponce, 1990. p. 6)

<b>Tabla 6. Producción promedio anual de chile en México</b>	
<i>Entidad</i>	<i>Promedio Anual</i>
Campeche	1 801 041 kg
Quintana Roo	1 602 741 kg
Veracruz	79 216 kg
Otros (Yucatán, Tabasco, Chiapas, Oaxaca)	16 334 kg
Fuente: elaboración propia con base en Ponce (1990).	

Aldrete (2004), menciona que desde fines del siglo pasado hasta la década de 1950, el chicle se vendió a una empresa norteamericana, la Wrigley Co. La Federación de Cooperativas fungió como intermediaria acopiadora de dicha compañía (p. 31).

Durante las décadas de 1940 y 1950, en los gobiernos del presidente Cárdenas y el presidente Manuel Ávila Camacho, se dieron algunas modificaciones a los reglamentos y a la ley de cooperativas: se generaron nuevos reglamentos y mayores controles en los aprovechamientos forestales, se aplicaron cuotas e impuestos al chicle y las maderas preciosas, en general ya se habían sentado las bases económicas y sociales del aprovechamiento de los recursos forestales y la política de uso del suelo en general (Aldrete, 2004, p. 36).

En general, el cooperativismo llegó a América Latina a finales del siglo XIX, y sería retomado a partir de la década de 1930, específicamente bajo el gobierno cardenista en México. Alcanzó presencia en todas las áreas: producción, horro, crédito, servicios. De lo anterior podemos señalar que con la Revolución Mexicana y su reforma agraria fue promovida una forma de organización y desarrollo social basada en la restitución o dotación de la tierra con organización, crédito y asistencia técnica (Arango, 2005, pp. 158-159).

Curiosamente, de las organizaciones de la época cardenista queda prácticamente ninguna, aunque generó las experiencias de autogestión más importantes de la época (Medin, 2003, p. 72), estas experiencias desaparecieron, sin duda, porque las combatieron los propios gobiernos postcardenistas. Si bien el modelo era de corte paternalista, se proponía un esquema de transferencia de la tecnología, tanto en lo organizacional como en lo tecnológico, el esquema propuesto pretendía que los productores del campo contaran con las herramientas para enfrentar organizadamente los retos del capital (Aldrete, 2004, p. 37).

Sin duda, lo que prevaleció por muchos años fue un modelo de desarrollo basado en esquemas proteccionistas, en los cuales el Estado asumía una función rectora y de tutelaje de la organización agraria, por lo que, la responsabilidad del gobierno consistía en dictar las normas técnicas y organizativas para su desarrollo a niveles que incluían el control burocrático de la vida comunitaria.

### *2.1. Proceso de transformación de la resina en chicle*

Los bosques de los estados de Quintana Roo y Campeche se clasifican como selvas medianas perenifolias y subperennifolias, o una mezcla de bosque tropical semihúmedo y estacional. Las especies dominantes son el Chicozapote (*Manilkara zapota*), ramón (*Brosimum alicastrum*) y la principal especie comercial es la caoba (*Swietenia macrophylla*) (Chavelas y Rodríguez, 1994, pp. 81-83).

Al inicio de cada temporada los chicleros realizaban la actividad del “monteo”, que consistía en localizar la zona en donde se encontraba el mejor arbolado para la próxima temporada, mucho tenía que ver la calidad y la cantidad de látex obtenido. Una vez localizado el lugar adecuado se instalaba el campamento, éste era un sistema de hatos destinados a dormitorios, cocina, bodega, área para la cocción, acceso a la aguada, etc., dirigido por un capataz, apoyado por una cocinera, un aguador y el leñador, quienes muchas veces eran familiares de los chicleros; también podían haber arrieros, practicantes de medicina y herreros. Un campamento podía tener en promedio veinte chicleros, era parte de un sistema de campamentos que concurrían a una central en donde se pesaba y se recibía el chicle (Ponce, 1990, pp. 11-12).

En materia del proceso de extracción y procesamiento del chicle en este momento, se realiza durante la época de lluvias generalmente desde julio o agosto hasta enero o febrero. Las condiciones climáticas influyen la producción de chicle (Barrera y Snook, 1992, p. 52). Para el aprovechamiento y extracción del látex de chicozapote existen tres métodos conocidos: picado en forma de espiral, picado con incisiones en forma de "V", abarcando solo una cara del tronco, y picado en forma de zigzag o lengüeta; este último se ha considerado como el más adecuado para preservar la existencia de dicho recurso. Se observó que la producción de individuos de diámetros

pequeños (menores de veinticinco cm.), además de que resulta baja, se dificultan las maniobras de picado, así mismo es recomendable es el aprovechamiento de árboles de veinticinco a setenta cm. de diámetro normal, y el periodo de retorno para el aprovechamiento del látex deberá fijarse como mínimo entre cinco y ocho años (Entrevista con Gregorio Martínez, 01 de julio de 2015).

Sobre otros usos del árbol de chicozapote, aunque su madera es de excepcional dureza y resistencia, dichas características son muy poco aprovechadas debido a dos factores: tradicionalmente su aprovechamiento forestal es restringido; y debido a que se le protege por sus frutos, muy apreciados por su sabor, por lo que en muchas zonas se cultiva con ese fin. Actualmente su principal producto es el látex, usado como materia prima para la elaboración de chicle (Ramírez, 1996, p. 6).

En lo relacionado con la periodicidad de picado para que los árboles, estos se puedan intervenir luego de un proceso de extracción una vez que la "cicatrización" esté completamente cerrada. Este requisito se logra a los cinco o seis años de haber sido picado el árbol por primera vez, aunque este período se puede extender hasta por ocho o doce años según las experiencias de chicleros de la región, lo cual puede garantizar un aprovechamiento sostenido (Entrevista con Macario Leyva, 02 de julio de 2015). Asimismo, de acuerdo con la Norma Mexicana y las recomendaciones emitidas por la Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), el diámetro mínimo de pica de los árboles destinados a la producción de chicle es de 25 cm. ( Norma oficial mexicana de emergencia de la SEMARNAT, 1996, pp. 1-3).

## *2.2. Principales centros de producción de chicle*

Durante los años de auge del chicle todo el proceso se dio a través de cooperativas, las cuales se agruparon en diversas organizaciones a partir de un impulso nacional y también local en Quintana Roo. En 1938 de aprueba la ley de cooperativas, identificado dos tipos: de producción o de servicios. El artículo 1 de la ley señala que desde su origen las cooperativas deben estar basadas en la igualdad en derechos y obligaciones entre sus miembros, así como algunas condiciones o requisitos para constituirse y funcionar como el número de integrantes -nunca debía ser menor a diez-, procurar el mejoramiento social de los asociados, no perseguir fines de lucro, repartir sus

rendimientos entre los socios, así como algunas limitaciones a la participación de extranjeros. Aunado a lo anterior, el artículo 19 de la ley señala que la Secretaría de Economía otorgaría incentivos.

Debido a que la ley era muy específica, el gobierno Rafael E. Melgar creó un organismo de control a las sociedades cooperativas. La Oficina Refaccionadora de Cooperativas con las funciones de:

- Administrar los fondos refaccionarios, tanto del gobierno federal como del local, así como aquellos pertenecientes de cada una de las cooperativas.
- Controlar a través de este órgano a las sociedades cooperativas existentes en la región y dotarlas de ayuda eficaz y oportuna.
- Dotar de fondos a las cooperativas de diversa índole que por acuerdo del gobierno estén organizadas y se sigan formando, quedando las mismas oficinas encargadas de intervenir en la administración y monitoreo de dichos grupos hasta el momento en que cubran totalmente los préstamos que se les ministre.
- Llevar la contabilidad de cada una de las cooperativas (Reyes, 2009, p. 92).

En ese momento la organización de las cooperativas era una confederación de tres federaciones con sede en Cozumel -en el norte, con las islas y parte de la costa-, Felipe Carrillo Puerto -en el centro- y una a sur en Chetumal, eso fue en 1936 y hasta 1940. El 1 de marzo de 1940 se realiza el primer congreso de cooperativas con representación de 76 sociedades, entre lo más destacado se encuentra la formación de la Federación de Sociedades Cooperativas de Quintana Roo, compuesta por un Consejo de Administración, integrado por un presidente general, en este caso el gobernador Rafael E. Melgar; un secretario, Jesús Hernández; como vocal, Eduardo Rodríguez; y un consejo de vigilancia con un presidente -Petronilo Vega-, un secretario -Esteban Quiam- y un vocal -Santiago Rivero (Reyes, 2009, pp. 93-97).

Así, desde 1940, la Federación de Cooperativas de Quintana Roo fue la encargada del acopio del chicle natural, y el gobierno federal fue el responsable de controlar la comercialización del chicle hacia los Estados Unidos (Aldrete, 2013, p. 36). A través de la Impulsora y Exportadora Nacional (IMPEXNAL), filial del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), el gobierno federal tuvo gran injerencia en esta actividad, como se verá más adelante.

IMPEXNAL se encargaba de hacer los contratos y las ventas, atendía los embarques, opinaba sobre los créditos y además se encargaba también de las cobranzas, liquidaba parte de los créditos al BANCOMEXT. Asimismo, entregaba los remanentes de la liquidación final a la Federación de Cooperativas, para que esta los hiciera llegar a los productores (Ramírez, 1996, p. 7). Así era como el gobierno federal manejaba la comercialización, esto le daba un gran poder para controlar la producción de las cooperativas socias y grupos controlados por contratistas particulares en la región, llevando al desarrollo de una red de coyotes o intermediarios, financiada por la Federación en Quintana Roo y particulares en Campeche que controlaban a los productores chicleros.

Finalmente la producción de chicle natural de Quintana Roo llegó a representar casi el 90% del mercado mundial de esta materia prima en la década de 1940. Con la aparición de sustitutos sintéticos la actividad extractiva perdió fuerza. IMPEXNAL logró mantener hasta 1995, con altibajos, las exportaciones, con una tendencia al reemplazo de los compradores tradicionales por nuevos compradores como Japón e Italia, pero persistiendo una fuerte presencia de intermediarios (Aldrete, 2004, p. 62). Fue entre 1995 y 1996 cuando un grupo de Cooperativas organizadas y agrupadas en una nueva estrategia conocida como Plan Piloto Chiclero de Quintana Roo, logran realizar gestiones directas con los consumidores en el mercado exterior, lográndose la firma de un contrato colectivo con las empresas MITSUI, L.T.D. y MEXITRADE S.A. DE C.V. por un volumen de 150 toneladas, con ampliación de 50 toneladas más; pactándose el precio a razón de 6.11 dólares por kilogramo base seca (Entrevista con Manuel Aldrete, 22 de junio de 2015).

El proceso de reorganización y relance de la actividad chiclera sólo puede ser explicado luego de la crisis que sufriera en la década de 1950, aspecto que se abordará en el apartado siguiente. Antes de seguir con dicho tema se presentan una serie de datos relacionado con la actividad chiclera en Quintana Roo. En la tabla número 7 se puede observar que la producción de látex de chicozapote en el Territorio Federal de Quintana ha evolucionado de manera creciente hasta la década de 1940, en donde se denota la clara caída de producción de látex de chicozapote a partir de la década de 1950 en donde hubo un decrecimiento paulatino en la producción de látex.

<b>Tabla 7. Serie histórica de la producción de látex de chicozapote en el Territorio Federal de Quintana Roo, 1919-1937</b>							
<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>
1919	800	1938	2 181	1957	510	1976	630
1920	1 028	1939	2 908	1958	714	1977	736
1921	1 065	1940	3 294	1959	1 207	1978	720
1922	1 792	1941	2 266	1960	950	1979	850
1923	1 169	1942	2 460	1961	627	1980	346
1924	1 365	1943	3 282	1962	912	1981	390
1925	1 319	1944	2 612	1963	930	1982	---
1926	1 574	1945	2 026	1964	899	1983	220
1927	1 675	1946	1 964	1965	406	1984	200
1928	2 829	1947	2 182	1966	628	1985	95
1929	2 390	1948	963	1967	580	1986	190
1930	1 133	1949	1 045	1968	800	1987	81
1931	1 723	1950	508	1969	1 200	1988	220
1932	1 310	1951	1 016	1970	1 249	1989	402
1933	624	1952	956	1971	900	1990	518
1934	480	1953	687	1972	1 963	1991	410
1935	1 206	1954	879	1973	1 004	1992	102
1936	1 610	1955	1 255	1974	648	1993	264
1937	1 987	1956	962	1975	975	1994	143

Fuente: elaboración propia con base en Ramírez (1996).

### ***3. Crisis de la industria del chicle natural a partir 1950 y relanzamiento de la actividad en Quintana Roo***

De acuerdo con información de BANCOMEXT (1981), desde la década de 1930 existían mezclas diferentes al látex natural que se incorporaban a la goma de mascar, pero éstas no predominaban en el gusto de los consumidores. Lo anterior fue estimulado porque el gobierno mexicano decidió, el 22 de julio de 1930, expedir un decreto para mejorar las condiciones de los chicleros, haciéndolos organizarse en cooperativas que serían las encargadas de producir el chicle y comercializarlo de forma exclusiva, esto para evitar que campesinos o productores no asociados realizaran la explotación y que lo comercializaran a precios bajos. La reacción estadounidense fue precisamente empezar con la incorporación de goma sintética, señalando además que tenían

reservas de látex para dos años, por lo que no comprarían a las cooperativas mexicanas. Esta sustitución no tuvo afectación sino hasta dos décadas más adelante (p. 966).

A partir de los años cincuenta del siglo XX la producción chiclera decayó estrepitosamente cuando el mercado internacional entró en la incertidumbre de elaborar la goma de mascar con chicle natural o con la goma sintética, esta última obtenida a partir de polímeros derivados del petróleo. En la segunda guerra mundial llegaron a venderse hasta seis mil toneladas de chicle natural a los Estados Unidos, con el surgimiento de la goma de mascar polímera, los japoneses que adquirían goma base de los Estados Unidos para la elaboración de goma de mascar tuvieron que abrir canales de comercialización directos con México, adquiriendo solamente un promedio de quinientas toneladas anuales, llegando en 1993 a una demanda de cero kilogramos (Entrevista con Manuel Aldrete, 11 de octubre, 2016). Ante la decadencia del mercado chiclero, el presidente Adolfo López Mateos decretó, al inicio de su mandato, como una medida de apoyo, que solamente los ejidos forestales y las cooperativas de productores podrían explotar los bosques chicleros, aunado a ello el BANCOMEXT sería el encargado de exportar la producción (Del Campo, 1999, p. 50). Lo anterior debido a que el aprovechamiento chiclero estaba en manos de la población local, y el aprovechamiento maderero estaba en manos de una gran industria que casi no dejaba beneficios a la población local. A la primera de estas políticas se debió en gran parte la conservación de los bosques de Quintana Roo (Aldrete, 2004, p. 63).

Como vemos, y según el BANCOMEXT (21 de mayo de 2014), la crisis del chicle indica que la bonanza fue poco duradera, pues desde la década de 1950 apareció la tendencia de sustituir el látex natural por productos sintéticos. Aunado a ello, los principales intermediarios y empresas industriales pagaban precios muy bajos a los chicleros, y el gobierno de Estados Unidos impuso aranceles al producto, sumado a que los árboles comenzaron a agotarse por la explotación irracional (BANCOMEXT, 21 de mayo de 2014, párr. 11). Pese a ello, en la década de 1960 México era el principal productor en el mundo (Del Campo, 1999, p. 50). Dicho lo anterior, la tabla 8 presenta la relación de municipios de chicle en las temporadas de los años 180-1992.

La demografía y la actividad rural del estado sufrieron cambios drásticos cuando a fines de la década de los años sesenta del siglo XX con la colonización dirigida en Quintana Roo. Los criterios fueron agropecuarios -veinte hectáreas *per cápita*, sin ninguna obligación conservacionista. Asimismo, el gobierno promovió y financió activamente el cambio de uso del suelo para "ampliar la frontera agrícola" a través de gran cantidad de proyectos agropecuarios, la

mayoría de los cuales fracasaron, así se perdieron muchos de los mejores bosques del estado (Aldrete, 2004, p. 40).

<b>Tabla 8. Relación de municipios de productores de chicle, estadísticas de producción de las temporadas 1980-1992</b>		
<b>Municipio</b>	<b>Ejidó participantes</b>	<b>Producción de toneladas</b>
Felipe Carrillo Puerto	14	2 212 669
Benito Juárez	5	296 875
Othón P. Blanco	5	176 668
Cozumel	1	56 142
Total	25	2 742 354
Fuente: elaboración propia con base en Ramírez (1996).		

Sin embargo, hacia 1970, y como reflejo de lo que ya ocurría en Yucatán con la sustitución de henequén por las fibras sintéticas de nailon, el mercado del chicle natural se había desplazado hacia otros destinos, principalmente Italia y Japón. Estos países absorbían 70 % de la producción chiclera nacional (Del Campo, 1999, p. 51). Frente a ello, el reto era mantener la producción y, por tanto, contar con los árboles en cantidad y calidad suficiente.

Con el panorama anterior, y con base en el esfuerzo de diversos actores sociales, en Quintana Roo se re articulan esfuerzos entre las décadas de 1980 y 1990 para retomar el impulso a la actividad chiclera, el esfuerzo más serio fue el Plan Piloto Chiclero, que será analizado en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO III. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE APOYO A LA ACTIVIDAD CHICLERA EN QUINTANA ROO**

En este capítulo se presentan algunos casos exitosos de organizaciones basadas en el enfoque de la economía solidaria, tanto en el entorno internacional como nacional. Asimismo, se presentan los principales programas que en Quintana Roo se han diseñado para la actividad chiclera desde el lanzamiento del Plan Piloto Chiclero. Finalmente, se explora cómo se desempeña la actividad chiclera actualmente, a la luz del modelo de análisis propuesto en el capítulo I, y documentado con base en testimonios recogidos en entrevistas a actores locales.

### ***1. Experiencias internacionales de proyectos de economías solidarias***

Una de las frases más atractivas y seductoras que repiten los gurús de la economía y del mundo de los negocios es que el objetivo de una empresa es enriquecer la vida de los demás. La moda de los últimos años también empuja a las empresas a dar una imagen de desarrollo sustentable, parecer socialmente responsables mediante la participación en acciones de apoyo social y comunitario para la protección y conservación del medio ambiente. Sin embargo, cabe preguntarse ¿Cuán sinceros son estos objetivos declarados? ¿No formarán parte de una bien diseñada campaña de *marketing* para mejorar la imagen de una empresa? ¿O puede ser la fachada de estrategias financieras para reducir los impuestos que deberían pagar?

Por ejemplo, en el neoliberalismo la idea es poner a competir a la gente para desarrollar capacidades. Nada menos cierto que eso, es un sofisma, ya que cuando se integran capacidades colectivas se aumentan las capacidades individuales y se fortalecen. Veamos algunas lecciones que los gobiernos y la sociedad organizada han brindado al respecto.

## 1.1. España

En el caso de España una organización con enfoque de economía solidaria destacable es Contraste, Comercio Sostenible SL. (Valencia, España). Canal de distribución de productos y servicios de economía solidaria y lazo de unión entre estas organizaciones y consumidores responsables (Orellana, 2007 p. 20). Es una empresa sin ánimo de lucro, perteneciente al mercado social, del grupo IUNA. Este proyecto aporta la innovación de englobar emprendimientos de Comercio Justo, productos ecológicos, empresas de inserción socio laboral, proyectos de cooperación internacional, financiación alternativa, turismo responsable, etc., ofrece:

- Energías alternativas.
- Turismo responsable.
- Transporte: mensajería y paquetería.
- Bio - construcción.
- Servicios de Catering.
- Financiación alternativa (Propuestas de Ocio, 2015, párr. 1-6).

Cabe mencionar que el Comercio Justo es una asociación de comercio basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados. Las organizaciones de Comercio Justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional. Sin lugar a dudas el Comercio Justo es una alternativa ética en donde se establecen relaciones comerciales basadas en el trato directo y el respeto mutuo, con criterios no solo económicos sino también sociales y ambientales (Economía solidaria, 2015, párr. 5).

Tal es el caso en España, en donde las primeras iniciativas relacionadas con el Comercio Justo surgen en 1986, en el País Vasco y en Andalucía. En 1995, surge la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS). Un año más tarde, se crea la Coordinadora Estatal de Comercio Justo y, a nivel autonómico, destaca la creación de la red *Xarxa de Consum Solidari* en Cataluña (Cacho, et al, 2011, p. 13).

Sin lugar a dudas, el Comercio Justo es una estrategia que impulsa el desarrollo de los países en vías de desarrollo y, por tanto, que contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Es cierto que, hoy por hoy, el Comercio Justo, por sí solo, no es una herramienta suficiente para lograr la eliminación de la pobreza; sin embargo, es un instrumento fundamental para promover el desarrollo; apuesta por la sostenibilidad de las acciones (que no dependen exclusivamente de la financiación de los países donantes) y por la incorporación, desde la base, de principios fundamentales como los derechos humanos, la igualdad de género y el respeto del medio ambiente. Por todo ello, se puede afirmar que el Comercio Justo es una herramienta de desarrollo con un gran potencial y en constante evolución (Cacho, et al, 2011, p.16).

## *1.2. Chile*

En el caso de América del Sur, y en específico en Chile, las organizaciones de carácter solidario han ido en auge, tal es el caso de la Fundación Chol- Chol, que nace con el fin de ser un apoyo para el autodesarrollo de comunidades mapuches rurales en el sur de Chile. Trabaja, entre otras cosas, en el área de organización comunitaria y en la búsqueda de nuevas alternativas de comercialización para bienes y servicios producidos en las comunidades (Orellana 2007, p. 20).

La Fundación Chol-Chol aspira a aportar al desarrollo justo y equitativo de la sociedad. Promoviendo el respeto a las culturas, la dignidad de los hombres y mujeres, el valor de sus capacidades; y en sustento al desarrollo humano (párr. 1). Esta organización sin fines de lucro ha estado comprometida con el empoderamiento de personas que viven en sectores rurales de la Araucanía, a través de la capacitación y la educación, por más de cuarenta años. Entre las ideas que mueven a esta fundación es que cada mujer que por fin descubre el arte ancestral que posee mejora la calidad de vida de su hogar; esto gracias a que mantiene una fuente de ingresos propia y en concordancia con su cultura. (Fundación Chol- Chol, 2015, párr. 1-4).

Según la Fundación Chol-Chol (2015), en 1953 el misionero estadounidense James Ward Mundell llegó al sur de Chile para establecerse en el pueblo de Chol-Chol, que en mapudungun significa “muchos árboles”. Cuando “Don Jaime” (como lo llamaba la gente) llegó a esta zona, se encontró con comunidades en desigualdad social y con poco acceso a la educación, las cuales

carecían de alimentos y servicios de salud. Frente a esta situación, y con el objetivo que lo guio en su trabajo en diferentes países en busca de “acabar con el hambre en el mundo”, fue que tomó la decisión de dejar el sacerdocio y fundar una organización que diera apoyo a las personas excluidas del desarrollo local. Fue entonces en 1971 que nace la Fundación Chol-Chol en Chile (párr. 1-2).

En sus comienzos, la fundación se centró en la creación de iniciativas educativas y en el desarrollo de programas agrícolas en la zona de Chol-Chol, además de establecer planes de educación general de adultos, se proporcionó apoyo financiero y técnico a los pequeños agricultores para ayudarles a resolver problemas específicos en diferentes áreas, tales como el manejo del ganado, iniciativas forestales y la recuperación de suelos degradados. En la época de 1990, se creó el Programa de Mujeres para generar igualdad de oportunidades mediante el empoderamiento y la organización de mujeres mapuches que habitaban las zonas rurales, el cual tuvo como objetivo educarlas, así como también potenciar sus habilidades y conocimientos culturales para proporcionar una mejor calidad de vida a sus familias. El programa también abarcó áreas como la horticultura, manejo de animales pequeños, conservería, apicultura, textilería, desarrollo personal y salud familiar (Fundación Chol-Chol, 2015, párr. 4-5).

De igual manera a medida que se desarrollaba el programa, la Fundación comenzó a notar los beneficios de recuperar los tejidos ancestrales mapuche, los cuales no sólo proporcionaron una manera de preservar el patrimonio textil mapuche, sino también un bien deseado para el mercado local, nacional e internacional (lo que trajo apoyo financiero a las familias y comunidades). Por lo tanto, se cambió el enfoque de intervención hacia una producción de calidad y comercialización de las piezas textiles elaboradas por las mujeres.

Como parte de este cambio, en 2000, la Fundación Chol-Chol comenzó a trabajar con base en un convenio, en conjunto con la Asociación Indígena Wallontu Witral, un grupo de seiscientas agricultoras y tejedoras. Con los años, la Fundación ha proporcionado diversos tipos de apoyo a la asociación, por ejemplo, un programa de micro-financiamiento para adquirir materias primas, capacitación técnico-productiva, talleres colaborativos de diseño, asistencia en gestión de negocios y control de calidad, activación de un fondo rotario, etc. (Fundación Chol-Chol, 2015, párr. 6).

Como resultado de este programa de mujeres, junto con la creación de una plataforma de producción comercial para la Asociación Wallontu Witral, la Fundación Chol-Chol fue

reconocida por su trabajo y aceptada como un miembro de la Federación Internacional de Comercio Justo en el año 2007 (Fundación Chol-Chol, 2015, párr. 7). En la actualidad, la Fundación Chol-Chol sigue muy vinculada con las comunidades mapuches y campesinas en la Región de la Araucanía, lo que ha permitido llegar a otros territorios gracias a la experiencia y conocimientos adquiridos como también al reconocimiento que nos han brindado las personas (Fundación Chol-Chol, 2015, párr. 8).

### *1.3. Colombia*

En el caso Colombiano también se han hecho grandes esfuerzos para crear conciencia social y que la economía solidaria sea vuelva cotidiana en la vida de los ciudadanos. Uno de esos esfuerzos es el Club Colombiano de Trueque, que es una red de personas que intercambian productos, servicios y conocimientos, funcionando a través de créditos. Su objetivo es "promover la reciprocidad y la asistencia mutua entre las personas, generando nuevas formas de interacción social y económica, satisfaciendo necesidades materiales pero también necesidades humanas como la solidaridad, la realización personal y la aceptación social" (Orellana, 2007 p. 21).

Las redes de trueque son una modalidad de economía solidaria creciente, este sistema permite intercambiar objetivos y servicios sin necesidad de pagar con dinero. Las compras se realizan aplicando un sistema distinto, el Club del Trueque es un programa que busca entregarles a las comunidades golpeadas económicamente una alternativa de subsistencia (El Tiempo, 21 de noviembre de 2002). En el marco de una economía global, sin duda el trueque es una actividad económico-social de complemento que ayuda a paliar los desajustes entre los más ricos y los más desfavorecidos. Es una de las opciones más utilizadas por los más necesitados y por los países que se encuentran atravesando importantes crisis económicas.

Esta modalidad de mercado, que nació hace dos siglos, reaparece a mediados de la década de 1990, ante la alarmante crisis económica de Latinoamérica, y desde entonces son muchas las familias que sobreviven a través de esta forma de pago, concretamente se encuentra muy extendidas en países como Colombia, Brasil, Chile, Bolivia, México, El Salvador, Argentina, Uruguay y Perú. Cabe mencionar que este mecanismo está siendo muy utilizada en otros países

cuyas economías no atraviesan momentos tan difíciles como lo son: Canadá, Japón, España, Holanda, Estados Unidos, Bélgica, Reino Unido o Finlandia (López, 2007, pp. 99-105).

Por otra parte, con el trueque se elimina la necesidad de dinero para obtener bienestar, se concibe como una actividad en crecimiento que ofrece posibilidades laborales a los desocupados, amas de casa, jubilados, artesanos y a cualquiera que sienta la necesidad de un cambio en sus actitudes de vida. Entre sus principales características destaca que el dinero no es parte de la operación de intercambio (Fundación Eroski, 2005, párr. 3). En este caso colombiano, para realizar cualquier adquisición es necesario agruparse en un Club de Trueque, con un número limitado de miembros, de esta manera se propicia que todos se conozcan y reconozcan las necesidades de todos, el valor de las mercancías se establece de acuerdo con los mercados locales, nunca se negocia con dinero y se prohíbe el comercio de drogas y prostitución (Fundación Eroski, 2005, párr. 4).

Los objetivos del Club de Trueque son:

- Lograr que exista menos rentabilidad y más solidaridad. Se basa en un conjunto de actitudes que promuevan las relaciones humanitarias y humanizantes.
- Que los bienes y servicios sean socialmente útiles o necesarios para no recaer en el gasto innecesario, reducir el costo de los traslados. Potenciar los vehículos a gas y utilizar la bicicleta.
- La elaboración de los productos para el trueque ayuda a tener conciencia de la totalidad del proceso económico porque se es parte del circuito y no un mero eslabón perdido de la producción masiva (Fundación Eroski, 2005, párr. 7).

## ***2. Experiencias en México, el caso de Puebla***

En el caso mexicano, existen diferentes asociaciones cooperativistas, basado en un modelo de economía solidaria sólida que permite que los productores tengan relación directa con las cuestiones empresariales.

Según el Instituto Nacional de la Economía Social (s/f), la economía social dentro las Ciencias Sociales no es otro sector más de la economía, sino un enfoque transversal que incluye

iniciativas en todos los sectores de la actividad económica, social y cultural; contempla toda la cadena productiva, es decir, desde la producción hasta la comercialización, actuando horizontalmente en redes de apoyo solidario en micro-regiones (p. 51). La realidad mexicana se compone de muchas economías solidarias como parte de un conjunto de esfuerzos que promueven un desarrollo economía, social, cultural y cívico-político de manera integral, basadas en los derechos humanos universales económicos, sociales, culturales y ambientales, orientadas hacia un nuevo modelo de desarrollo en el que puedan irse satisfaciendo las necesidades y anhelos de los diversos sectores de la sociedad (Gaiger, 2004, p. 54).

En el estado de Puebla, la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske es una organización conformada por habitantes de la Sierra Nororiental de Puebla, en su mayoría indígenas, organizados para trabajar unidos con la intención de mejorar su calidad de vida a través de acciones que permitan alcanzar el desarrollo sustentable de sus familias, de sus comunidades y de la región (Rappo, 8 de junio de 2007, párr. 1-2).

La Sociedad Cooperativa de Tosepan ha sido, junto con otras organizaciones que actúan en la región, factor de transformación y reflejo de la mayor participación de las comunidades a nivel local. Actualmente agrupa 5 800 socios de sesenta comunidades localizadas en seis municipios: Cuetzalan, Jonotla, Tuzamapan, Zoquiapan, Hueytamalco y Tlatlauquitepec de la Sierra Norte de Puebla, entre los cuales existen: 3 200 productores de café; 2 800 pimenteros; 1 200 mujeres con ochocientos proyectos propios; ochenta familias artesanas y seiscientos jornaleros (Rappo, 8 de junio de 2007, párr. 2).

Para lograr sus objetivos la Cooperativa trabaja con las siguientes líneas de acción:

- Lograr que los socios tengan un hogar sustentable y que satisfagan sus necesidades nutrimentales consumiendo alimentos sanos.
- Fortalecer áreas de negocio rentables que permitan dar empleo y mejorar los ingresos de los cooperativistas.
- Dar oportunidad a las familias de los socios para que desarrollen sus capacidades individuales y colectivas.
- Rescatar, conservar y revalorar los conocimientos y principios de nuestras culturas: Maseual y Totonaku.
- Crear espacios de reflexión que permitan la convivencia de hombres y mujeres en equidad.

- Aprovechar los recursos naturales de la región de forma racional para heredarlos en mejores condiciones a nuestros hijos y nietos (Rappo, 8 de junio de 2007, párr. 3-8).

Su origen como organización campesina está vinculado al Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural (PIDER), región 32, con sede en Zacopaxtla, Puebla, y que operó de 1974 a 1983. El Plan Zacapoaxtla, como se lo identificaba, buscaba organizar a los campesinos para que recibieran servicios institucionales como crédito, seguro, insumos, capacitación y organización para obtener esos servicios y con ello enfrentar la crisis del campo, que además se traducía en una fuerte movilización campesina, que combinaba la demanda por la tierra, las condiciones de vida, la producción y la comercialización y las arbitrariedades sufridas por las poblaciones indígenas. Por ejemplo, el acaparamiento de los productos de la región, la carestía y la escasez ficticia de productos de primera necesidad, controlados por los grandes comerciantes, resultaban ser los aspectos más señalados, en especial el caso del azúcar (Encino, 19 de enero de 2007, párr. 4).

Según Encino (19 de enero de 2007), la historia nace a través de Don Luis Márquez, quien relata que los ingenieros se lanzaron a recorrer las comunidades del municipio de Cuetzalan a fines de 1976, y a invitación de ellos comenzaron a reunirse en la casa marcada con el número 19 de la calle Hidalgo, de Cuetzalan, primero tres comunidades, después cinco, más tarde doce y para 1980 eran treinta comunidades (párr. 5).

### ***3. Características de los programas de apoyo en la actividad chiclera en Quintana Roo***

Desde la visión del desarrollo forestal en el país, los productos forestales no maderables como el chicle, las resinas, la cera de candelilla, hongos silvestres, entre otros, han sido considerados de manera marginal dentro de los programas estratégicos que impulsan los tres niveles de gobierno. En 1997 la política social en México, bajo la responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), impulsó iniciativas orientadas al fortalecimiento de economías sociales para generar fuentes de empleo, estabilidad social y crecimiento de los sectores más vulnerables del país. Lo anterior fue posible por financiamientos “semilla” para la constitución de fondos que

permitieran el acopio y abrieran la oportunidad de recuperar los mercados existentes del chicle natural.

Asimismo, la política social de la época facilitó el acceso a recursos públicos que permitieran la reestructuración que permitieran esta actividad productiva, en ese mismo tiempo la SEDESOL crea el Fondo Nacional para Empresas Sociales (FONAES) con estrategias de impulso productivo, generación de unidades económicas comunitarias, integración economía regional y sectorial, de esto fueron ejemplos el chicle, la pesca y otros sectores de economías comunitarias como lo fueron cajas de ahorro, cooperativas de ahorro y crédito etc. Al respecto, algunos testimonios señalan:

Concluido el sexenio de Salinas, los gobiernos subsecuentes orientaron sus programas sociales basados en reglas de operación que complicaron el proceso de crecimiento de economías sociales y solidarias bajo el sofisma que había que abatir el populismo y fortalecer el encadenamiento productivo, esta confusión conceptual e ideológica frenó el avance de muchas iniciativas emergentes en el país (Entrevista con Manuel Aldrete, 08 de diciembre 2015).

El caso del chicle en el sureste mexicano, los chicleros habían consolidado una estructura organizacional capaz de generar las condiciones para poder ajustar estas nuevas iniciativas a sus necesidades de desarrollo. En los siguientes doce años después del gobierno de Salinas, con un trabajo considerable de relaciones políticas y gubernamentales, se lograron inversiones para sentar las bases de un desarrollo industrial, el desarrollo de productos y el acceso a mercados con productos de valor agregado.

El caso del chicle del sureste mexicano es de las pocas experiencias que, a pesar de las visiones corporativistas de los programas de gobierno, logró “darle la vuelta” a las reglas de operación en lo que va del sexenio de Enrique Peña Nieto, aunque se siguen enfrentando condiciones adversas en las reglas de operación:

Por ejemplo, la SEDESOL absorbe al Instituto Nacional de Empresas Sociales y en la estrategia para el desarrollo de unidades económicas locales la Institución “descansa” sus esfuerzos en el programa “Impulso Productivo”, partiendo del

principio que hay que financiar a individuos del sector social en abastecimiento de insumos, herramientas básicas para el inicio de una actividad económica que los obligue a la asociación voluntaria sin más, es decir sin una estrategia para la generación de un modelo de desarrollo económico que integre a los individuos en procesos y encadenamientos productivos a través de la generación de unidades económicas que potencien las capacidades locales (Entrevista con Manuel Aldrete, 08 de diciembre 2015).

El resultado de ello ha sido una dispersión de recursos que más bien parecieran tienen fines electorales, y no el impulso a la productividad. Este tipo de programas dificulta consolidar aquellos procesos de economías regionales a través de iniciativas comunitarias, sin encontrar un espacio para poder acceder a financiamientos públicos para fortalecer la gobernanza a nivel comunitario, consolidar la red de valor y acceder a los mercados con productos de valor agregado de manera competitiva:

En el caso del Instituto Nacional de Empresas Sociales (INAES), los programas se han dispersado en el apoyo a pequeños proyectos individuales o familiares que no han generado las condiciones para fortalecer economías regionales con condiciones de mercado que permitan el desarrollo de productos, tecnologías y mercados. El riesgo que esta Institución este dentro del segmento de la SEDESOL corre el riesgo de entrar en la lógica del programa Impulso Productivo (Entrevista con Manuel Aldrete, 08 de diciembre 2015).

En estos dos casos en particular, la actividad chiclera enfrenta condiciones adversas en virtud de considerarla una actividad económica que ha alcanzado el estatus de desarrollo que se proponen estos programas, soslayando la importancia que el fortalecimiento y consolidación del modelo construido y constituido por las cooperativas a través del Consorcio Chiclero requieren.

En el caso de la CONAFOR, los programas orientados a la productividad se ajustan más a las necesidades del modelo de desarrollo del Consorcio Chiclero,

pero con recursos limitados, enfrentando también estructuras burocráticas y conflictos de interés creados por la visión de la propia institución donde los recursos federales se distribuyen a través de la estrategia y la participación de agencias de desarrollo (incubadoras), desconociendo la capacidad técnica, institucional, social y económica de modelos como el Consorcio Chiclero, empresa social que cuenta con sus propios cuadros técnicos especializados con experiencias en el ramo que por su condición de estar integrados orgánicamente en la empresa no están calificados para proponer proyectos productivos a la CONAFOR, provocando fenómenos de corrupción, simulación y dependencia de las ONG certificadas por la propia institución pero descalificadas para proponer estrategias de desarrollo e inversión para modelos económicos como el desarrollado por el Consorcio Chiclero, donde los productores controlan no solo su cadena productiva, desde la extracción hasta la distribución, sino que tienen control absoluto de toda su red de valor (Entrevista con Manuel Aldrete, 08 de diciembre 2015).

Por lo anterior, en este apartado se describen los programas en beneficio a la actividad chiclera, en específico al Plan Piloto Chiclero y a la consolidación del Consorcio Chiclero, mismos que son agrupados por sexenios durante las gestiones y administración de los gobiernos estatales y federales en turno. Cabe mencionar que la mayoría de la documentación consultada para este apartado, salvo la que indique fuentes específicas, se encuentra en los archivos privados del Consorcio Chiclero, los archivos son los programas originales, y en algunas ocasiones sólo se puede ubicar el periodo o sexenio de aprobación y entrada en vigor y sus características más relevantes. Este apartado aporta precisamente eso, ser un resumen de las distintas acciones gubernamentales de diferentes niveles para el apoyo a la actividad chiclera en Quintana Roo, así como brindar datos que son pocos conocidos a los lectores interesados en el tema.

### *3.1. El Plan Piloto Chiclero*

Para el año de 1982 el gobierno de Quintana Roo encomendó la realización de una serie de estudios acerca de la problemática forestal, con el fin de buscar alternativas que permitieran frenar la destrucción de las selvas del estado. De estos trabajos surgió el planteamiento de una nueva política forestal. Para su implementación se creó el Plan Piloto Forestal, que parte de la siguiente premisa: "Las selvas se conservarán en la medida en que se conviertan en una alternativa económica capaz de interesar a los campesinos en su aprovechamiento racional y en su conservación; de otra manera se destruirán" (Aldrete, et al, 1997, p. 40).

El Plan Piloto Chiclero recoge las experiencias de un Plan Piloto Forestal. Uno de los elementos que enfatizaba fue el surgimiento de sociedades de productores, en las cuales cada ejido financiaba y administraba el negocio por su cuenta, asociándose para crear una empresa de servicios y contar con un frente de comercialización. El Plan Piloto Forestal también afectó a la actividad chiclera, aunque por malos manejos de la federación había inconformidad en las cooperativas, pudiéndose identificar tres posiciones:

- La de la dirigencia de la Federación, consistente en que a pesar de todos estos signos de que la situación estaba llegando a un límite se podía continuar con el sistema tradicional. No importaba de dónde se sacara el chicle, sino cumplir con el tonelaje; las cooperativas y el conocimiento técnico de los chicleros son irrelevantes (Ramírez, 1996, p. 12).
- Un grupo de chicleros de la zona maya promovió y logró fundar una nueva organización de producción chiclera, independientemente de la Federación y sin carácter cooperativo. Este grupo rescataba una demanda de los productores, que era la organización autónoma de la producción y financiamiento del chicle. se pretendía que dicha sociedad fuera únicamente una comercializadora, y no un órgano de control financiero. Sin embargo, partía del esquema ejidal y no del cooperativo. Ello significa, por una parte, que los chicleros no estuvieran bien representados, y por otra, que participaran en las decisiones ejidatarios que nada tenían que ver con el chicle. La nueva organización pretendía desplazar a la Federación en la compra del chicle dentro del área de su influencia. Hacia el exterior esto significa desperdigar el mercado del chicle, y hacia el interior promover la competencia entre las organizaciones sociales (Ramírez, 1996, p. 13).

- Otro grupo de chicleros y cooperativas plantea la descentralización de las actividades, así como la eliminación del sistema de intermediarismo, pero manteniendo un canal de comercialización capaz de ofrecer un frente único de venta que permita negociar en condiciones favorables el precio del producto. Este colectivo pretendía mantener el carácter cooperativo de la producción chiclera, pero reforzando su administración interna y encarando el problema de seguridad social y médica (Ramírez, 1996, p.13).

Por lo anterior, autoridades del Plan Piloto Forestal, en coordinación con el personal de la SEMARNAT, realizaron una consulta en el sector forestal, con base en los resultados presentó una propuesta para el sector chiclero que contemplaba:

- Descentralización de la Federación de Cooperativas.
- Fortalecimiento de la autonomía operativa y financiera de las cooperativas.
- Consolidación de un frente de comercialización a partir de un funcionamiento descentralizado.
- Pago de cuotas a la Federación de Cooperativas en concepto de comisión por ventas.
- Creación de un fondo revolvente para la producción y comercialización del chicle.
- Regulación técnica de los aprovechamientos para cada área forestal (Ramírez, 1996, p. 14).

Por acuerdo del gobernador del Estado de Quintana Roo, Mario Ernesto Villanueva Madrid, el equipo del Plan Piloto Chiclero desarrolló la tercera de las posiciones analizadas anteriormente. El fin de la propuesta es el de rescatar la unidad de la Federación, eliminando sus vicios de origen, creando las condiciones para un relanzamiento de la actividad chiclera en el estado, a través de nuevos esquemas de participación (Aldrete, 2004, p. 57).

En 1992, con el cambio de gobierno estatal, coinciden dos factores importantes para la reorganización de la actividad chiclera: Inconformidad de los integrantes de las cooperativas y la extinción del IMPEXNAL en el contexto de las privatizaciones de empresas paraestatales del salinato. En ese contexto surge el Plan Piloto Chiclero con el objetivo de

- Rescatar las cooperativas como unidades de producción
- Promover su organización administrativa
- Lograr que cada cooperativa pudiera contratar la venta del chicle por su cuenta (Galletti, 1999, p. 58)

No obstante lo anterior, las cooperativas no tenía recursos, sino que dependían de lo que la federación les otorgaba a través del FONAES, aportando recursos en un fondo revolviente para que pudieran comprar el chicle a los socios. Otro de los retos era llenar el vacío funcional del IMPEXNAL, para ello se debían desarrollar habilidades comerciales de los chicleros. Asimismo, se promovió el ahorro para que cada chiclero pudiera aportar un porcentaje de su producción a un fondo que permitiera capitalizar la cooperativa, dándoles fuerza de negociación en el precio y en las condiciones de entrega del chicle (Galletti, 1999, p. 59).

Por lo anterior, algunos autores como Galletti (1999), afirman que la revitalización de las cooperativas en la década de 1990 fue vista con desconfianza por las autoridades acostumbradas al control de todos los aspectos de la vida económica y productiva. Pese a ello, sentó las bases del modelo vigente de trabajo comunal en la actividad chiclera de Quintana Roo.

Precisamente de las negociaciones entre el gobierno local y los líderes naturales de las cooperativas se logró echar a andar este plan con las siguientes metas:

- En lo político, se dan condiciones favorables para solucionar los conflictos, promover el cambio y consolidar la organización cooperativa, con la consecuencia de que el gobierno contaría con una amplia base para la interlocución política.
- En lo social y económico, se permite mayor participación de los productores en el manejo de sus empresas y de la propia Federación de Cooperativas, lo cual hace más previsible la producción de chicle.
- En lo comercial, se hacen más transparentes las relaciones entre la Federación de cooperativas y los socios que la conforman y se minimizan los problemas de especulación y coyotaje (intermediarismo).
- En lo ecológico, se promueve el ordenamiento y la racionalización de los aprovechamientos de extracción de látex de chicozapote y su control por predio (Aldrete, 2004, pp. 57-58).

Como entrada metodológica, se reconocieron dos situaciones de partida. Se contaba con cooperativas con capacidad organizativa propia y otras relativamente atrasadas en lo organizativo. Para las primeras, se planteó una estrategia piloto con miras a su reforzamiento, con fines y metodologías similares a los aplicados inicialmente por el Plan Piloto Forestal. Para las segundas, deberían tomarse medidas mínimas que permitieran crear las condiciones para, en un futuro, acceder a un mayor nivel de organización. Tanto para unas como para otras debían

crearse condiciones contextuales favorables mediante la reestructuración de varios aspectos del funcionamiento de la Federación de Cooperativas (Aldrete, 2004, p. 58).

Por lo antes señalado se planteó la necesidad de consolidar las cooperativas como unidades económicas, es decir que recuperaran el carácter cooperativo, reforzando la toma de decisiones a nivel local, así como la consolidación de los grupos productores. En ese sentido, se propuso que la Federación de Cooperativas se convirtiera en una organización comercializadora y de servicios, con el objetivo de abatir el intermediarismo y la especulación en el abastecimiento del producto.

<b>Tabla 9. Relación de producción e ingresos por concepto de comercialización de chicle correspondiente a nueve temporadas</b>	
<b>Años</b>	<b>Producción en toneladas.</b>
1985-1986	190 057
1986-1987	81 088
1987-1988	220 837
1988-1989	402 517
1989-1990	517 986
1990-1991	410 376
1991-1992	102 930
1992-1993	264 000
1994-1995	134 217
Fuente: elaboración propia con base en Ramírez (1996).	

El Plan Piloto Chiclero de Quintana Roo se consolida, a partir de las nueve cooperativas fundadoras, en 1994. Para apoyar a estas sociedades de producción el FONAES aportó inicialmente 787 mil pesos, con lo que se constituyó el Fondo Revolvente para el Acopio y la Comercialización del Chicle (Del Campo, 1999, p. 53). Para tener un mecanismo de reaseguro y la transparencia de los recursos otorgados se concertó entre Banrural, FONAES y el grupo de cooperativas piloto, un mecanismo de administración de los recursos para el financiamiento del acopio del chicle. Se autorizó un fondo por la cantidad de N\$ 1 350 000.00 para el acopio de 110 toneladas (Ramírez, 1996, pp. 14-15).

En la tabla 10, se puede observar a producción de las nueve cooperativas iniciales del Plan Piloto Chiclero. Su producción fue de 146 toneladas, la más importante de las organizaciones fue

la de José María Pino Juárez en el municipio de Felipe Carrillo Puerto, juntas beneficiaron a 1095 productores de chicle natural en el estado de Quintana Roo.

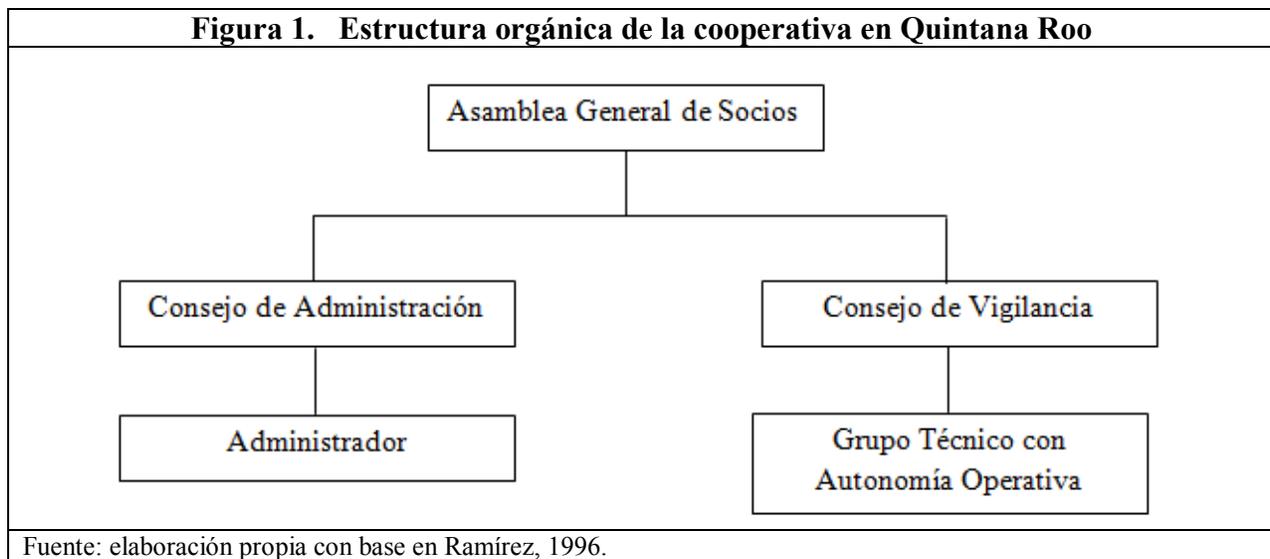
<b>Cooperativa</b>	<b>Municipio</b>	<b>Potencial toneladas</b>	<b>Dotación de Hectáreas</b>	<b>Área forestal permanente hectáreas</b>	<b>Beneficiarios</b>
Caoba	Othón P. Blanco	12	68 553	32 500	100
Tres Garantías	Othón P. Blanco	7	44 520	20 000	80
Francisco I. Madero	Othón P. Blanco	9	18 530	6 000	170
Buenavista	Othón P. Blanco	5	13 410	4 500	40
Noh-Bec	Felipe Carrillo Puerto	34	23 100	18 000	100
Cecilio Chi	Felipe Carrillo Puerto	25	29 400	7 000	140
Ernesto Chi	Felipe Carrillo Puerto	28	55 019	25 000	215
José María Pino Suárez	Felipe Carrillo Puerto	19	73 400	25 000	200
Tomás Canché	Felipe Carrillo Puerto	7	19 970	6 786	50
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>345 902</b>	<b>144 786</b>	<b>1 095</b>

Fuente: elaboración propia con base en Ramírez (1996).

En lo relacionado con la estructura que tomaron las cooperativas en el Plan Piloto Chiclero podemos ver la figura 1. La Asamblea General de Socios es el órgano máximo de representación y gestión, el Consejo de Administración funge como área de ejecución, seguimiento y planificación. Los Consejos de Vigilancia se encargan de las funciones de contraloría, seguimiento y control. Por su parte, el administrador se encarga de las actividades ejecutivas. Finalmente, el último componente de la estructura es el Grupo Técnico con Autonomía Operativa, encargado de brindar asistencia técnica administrativa. Podemos ver que la organización de las cooperativas se basaba en un sistema horizontal en donde la Asamblea General de Socios es formada por miembros productores de chicle natural representando a cada una de las comunidades que conforman el Consorcio Chiclero.

La estructura reflejada en la figura 1 es también conocida dentro de los estudios de economía solidaria (Dávila y Forero, 1986) como gobierno cooperativo, entendido como un espacio de gestión, dirección y control que posee la cooperativa (p. 55). Las diferentes instancias de administración, vigilancia, coordinación, etc. deben contribuir a auxiliar a la asamblea de

asociados, y precisamente esa forma y función se buscó dar en Quintana Roo en el marco del Plan Piloto Chiclero, recuperando la cooperativa local como unidad de producción.



Con el propósito de contar con un instrumento que permitiera la consolidación de las cooperativas, en 1998 por acuerdo colectivo del equipo técnico y de las cooperativas, se constituye una empresa social: La Unión de Productores de Chicle Natural Plan Piloto Chiclero, S. P. R. de R. L. Así, el Plan Piloto evoluciona en una segunda etapa, y en el año 2002, luego de nueve años de trabajo, esta unión se fusiona con la reestructurada Federación de Cooperativas de Quintana Roo (Aldrete, 2013, pp. 13-18).

Las relaciones más importantes que tiene la empresa las constituye con sus socios, se realizan a través de sus cooperativas chicleras. Cada cooperativa cuenta en su estructura con un Consejo de Administración (compuesto por un Presidente, un Tesorero y un Consejo de Vigilancia), que tiene relación y comunicación directa con un grupo de técnicos forestales que se ocupan de cada región o micro-cuenca chiclera (Aldrete, 2013, pp. 18-19).

Los técnicos hacen parte de una de las gerencias de la empresa, la de producción y organización social. De esta manera, la comunicación de la empresa con las cooperativas es constante y eficiente, y puede realizarse a través de los técnicos forestales o directamente con la gerencia de producción. Sin embargo, los miembros de cada cooperativa tienen vía de comunicación abierta con cualquier área de la empresa, y así mismo, la empresa mantiene el flujo

de información con las cooperativas. Asimismo, cada área tiene comunicación con el consejo de administración y la dirección ejecutiva de la empresa. En todos los casos, los productores participan de forma directa en la organización de sus aprovechamientos chicleros, la extracción, acopio del producto y su comercialización (Aldrete, 2013, p. 19).

Con las acciones emprendidas y los resultados logrados, esta actividad adquirió de nuevo importancia económica y social, despertando el interés de los productores dedicados a la extracción del chicle, ya que más productores de chicle natural en los estados de Quintana Roo y Campeche se sumaron al proyecto de producción de chicle natural.

En esta etapa la empresa incorporó a 46 organizaciones locales (sociedades de producción rural, sociedades cooperativas y ejidos forestales), de las cuales, catorce estaban en cinco municipios de Campeche y 32 en los municipios quintanarroenses. Estas 46 organizaciones están en 32 ejidos de los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos y Lázaro Cárdenas de la región maya; Benito Juárez de la región norte; y Othón P. Blanco de la región sur. Las catorce organizaciones de Campeche se localizan en igual número de ejidos en los municipios de Hopelchen, Calakmul, Candelaria, Escárcega, y Champotón (Aldrete, 2013, p. 14).

Es en el periodo 2008–2009 cuando inicia el nuevo proyecto llamado Chicza, promoviendo así una marca de goma de mascar orgánica con tres diferentes sabores naturales: menta, yerbabuena y limón. Para este nuevo proyecto fue necesaria la instalación y puesta en marcha de una nueva planta de producción, se conserva el mismo proceso productivo que se realiza para la elaboración de materia prima, es decir, el chicle natural sin proceso de manufactura. Este nuevo momento surge de la fusión de la Federación de Cooperativas y de la Unión de Productores de Chicle Natural, operando con 46 cooperativas integradas por cerca de de 1 200 chicleros en un área de un millón de hectáreas de selva tropical. Así se forma el Consorcio Chiclero, S.C. de R.L. órgano de coordinación que administra la producción, logística, comercio y finanzas para la fabricación de la goma del árbol de chicozapote (Aldrete, 2013, p. 15).

El Consorcio Chiclero, S.C. de R. L. nace como una empresa social integradora de cobertura regional, que ofrece a sus socios cooperativados los servicios profesionales en los aspectos administrativos, contables, fiscales, manejo de recursos forestales, capacitación, fortalecimiento institucional, control de calidad, servicios de promoción comercial, distribución de productos, servicios parafinancieros, apoyos a la producción, desarrollo de productos, entre otros (Aldrete, 2013, p. 15). El Consejo está integrado por un Presidente, un Secretario, un

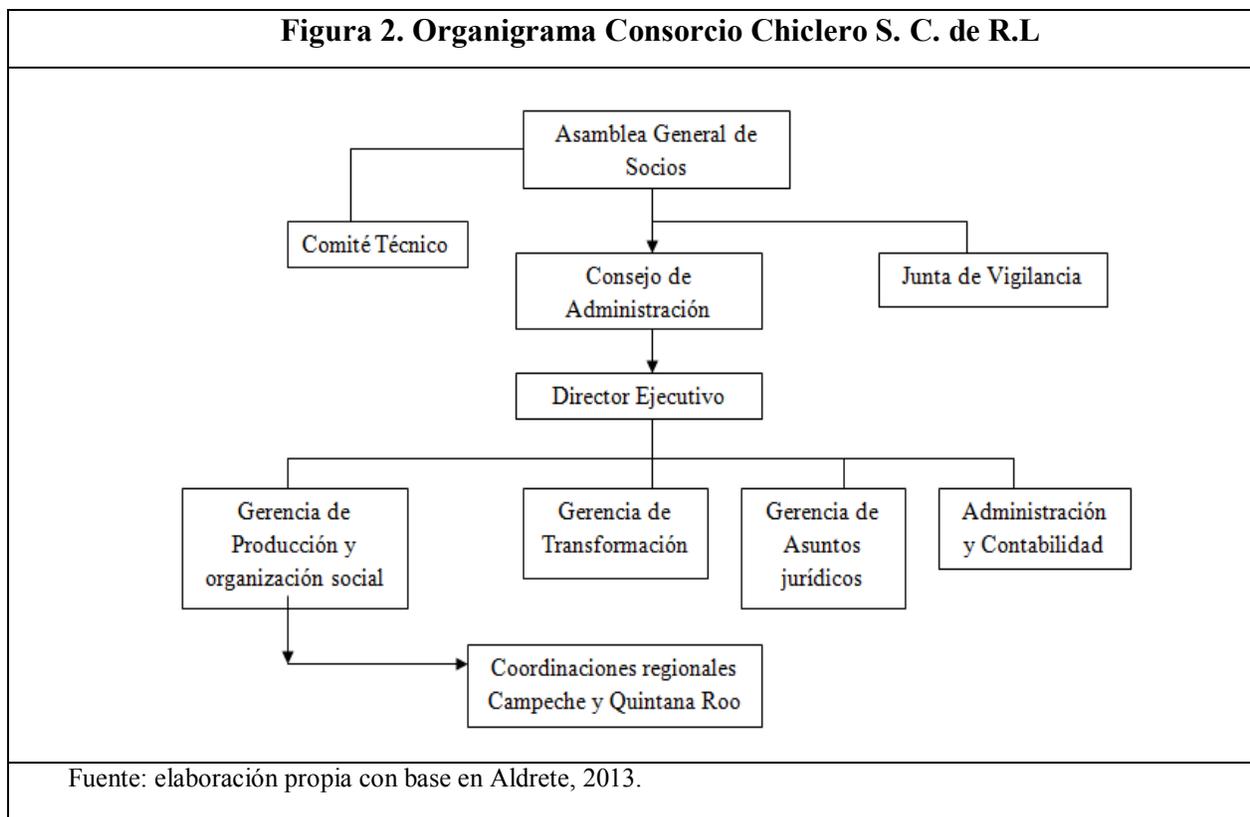
Tesorero y dos vocales, quienes duran en sus cargos tres años, con opción a reelección. El Consejo es el encargado de instrumentar los acuerdos generados en la Asamblea General de Socios, son los representantes de la empresa, delegando mediante poder notarial los actos de dominio y administración a un Director Ejecutivo, quien es nombrado por la Asamblea General de Socios, cabe recalcar que solo los socios tienen derecho de voz, voto y ser votados, en el caso del Comisario se designa a una persona externa que por su calidad moral, experiencia y su competitividad puede apoyar todas las acciones que debe emprender el Consejo de Vigilancia.

La Asamblea General de Socios, está conformada por cada uno de los Consejos Administrativos de las cooperativas chicleras, esta es la estructura del Consorcio Chiclero:

- Asamblea General de Socios.
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Director Ejecutivo.
- Coordinaciones Regionales Campeche y Quintana Roo.
- Comité Técnico.
- Consejo de Administración.
- Gerencia de Asuntos Jurídicos.
- Administración y Contabilidad.
- Gerencia de Transformación.
- Gerencia de Producción y Organización Social (Aldrete, 2013, p. 16).

Una de las relaciones más importantes que tiene la empresa la constituye con las cooperativas chicleras. Cada cooperativa estructura un Consejo de Administración (compuesto por un Presidente, un Tesorero y un Consejo de Vigilancia), que tiene relación y comunicación directa con un grupo de técnicos forestales que se ocupan de cada región o micro-cuenca chiclera. Los técnicos hacen parte de una de las gerencias de la empresa, la de producción y organización social. De esta manera, la comunicación de la empresa con las cooperativas es constante y eficiente, y puede realizarse a través de los técnicos forestales o directamente con la gerencia de producción (Aldrete, 2013, p.17).

**Figura 2. Organigrama Consorcio Chiclero S. C. de R.L**



Fuente: elaboración propia con base en Aldrete, 2013.

El Consorcio Chiclero ha tenido muchos cambios dentro de su estructura para poder asegurar el trabajo a los productores de Quintana Roo, es por ello que expondremos los indicadores de desempeño económicos, ambientales y sociales. En la tabla 11 se puede ver que exponemos los indicadores de desempeño del Consorcio Chiclero, mismo que presenta cambios físicos dentro de la actividad chiclera que forman parte de los riesgos, oportunidades y consecuencias para la producción de chicle natural, en donde existen implicaciones económicas para este y una ventaja competitiva en el mercado.

También es importante comentar que desde la creación del Consorcio el gobierno ha estado presente en el desarrollo de actividades de la empresa a través de organismos como FONAES, Secretaría de Economía y Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), CONAFOR, el Programa del Corredor Biológico Mesoamericano, el Fideicomiso Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), el Fondo de Fomento para el Desarrollo Rural de Estado de Quintana Roo (FONDER), entre otras instituciones, fundaciones y programas que se abordarán en un apartado posterior.

**Tabla 11. Indicadores de desempeño del Consorcio Chiclero**

<b>Cambios físicos</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Riesgo y oportunidad</b>	<b>Implicaciones económicas</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
Cambio en patrones de lluvia. Se presentan sequías atípicas.	Cambio en la etapa de extracción de chicle por lluvias erráticas.	El productor al no obtener el producto, no tiene ingresos y no puede cumplir los compromisos. No hay materia prima para elaborar los productos Chicza.	Genera desconfianza en los clientes, hay un cambio completo del proceso productivo. El chicle sólo se extrae en épocas de lluvia, así que no hay ingresos.	Es la única región, no sólo del país, sino del mundo que tiene las especies de árboles de los que se extrae el chicle.
Huracanes de categoría 5 ó 4, afectan la región. Son fenómenos meteorológicos fuertes y la región se encuentra en la zona de impacto.	Los accesos a los campamentos de chicle quedan bloqueados debido a los fuertes fenómenos. Hay derrumbes de infraestructura de las localidades. La población se desanima por pérdida de su patrimonio.	Sin infraestructura no hay condiciones propicias para desarrollar la cadena productiva.	Debido al no cumplimiento de los compromisos, se presenta desconfianza en los clientes. Hay un cambio completo del proceso productivo.	Es la única organización económica y social en el mercado del chicle orgánico, local e internacional.
Pérdida de zonas arboladas del país.	Disminución de recursos naturales forestales, de la calidad de aire. Aumento de CO <sub>2</sub> en la atmósfera.	A través del manejo forestal sustentable se mantiene activa y en constante crecimiento una zona forestal de gran importancia en México.	Una derrama económica estable para la comunidad.	Con las políticas de sustentabilidad desarrolladas en la zona arbolada, hay ventajas para la organización en cuanto a programas federales como el Pago por Servicios Ambientales de la CONAFOR. A nivel internacional, participamos en el programa de bonos de carbono de HSBC, debido al problema de la conservación forestal.

Fuente: elaboración propia con base en Consorcio Chiclero, (2010).

En algunos documentos como el Programa de Asistencia Técnica y Desarrollo Tecnológico de la Producción de Chicle en la Región Sureste, hacia finales del siglo XX habían concluido que el objetivo inicial del Plan Piloto Chiclero, de reestructurar la actividad en la región, ha sentado sus bases. Sigue siendo válida su tesis inicial de que el consolidar los grupos chicleros en unidades productivas con autonomía operativa y financiera llevaría a reforzar su capacidad en la toma de decisiones, a desarrollar los aspectos técnicos y administrativos en un sector de producción determinado, y a reforzar su acción como grupo de interés económico a nivel local.

A lo largo del desarrollo del Plan se han echado a andar diversas acciones como procesos de reestructuración de la producción chiclera en materia comercial, organizativa y de desarrollo tecnológico. Pero también en el desarrollo social ha tenido relevancia, por ejemplo, con las evaluaciones de las unidades productivas y el rescate o depuración de cooperativas que por su estructura, capacidad productiva y respuesta al cambio no tengan condiciones para continuar en el proyecto; la incorporación de nuevos grupos con un perfil que garantice una capacidad productiva y con la personalidad jurídica adecuada para el marco de las cooperativas de producción; talleres entre productores y técnicos; capacitación administrativa y contable para asistir a cada una de las cooperativas o grupos chicleros que constituyen el Fondo Chiclero; la regularización fiscal de las cooperativas; entre otras (Ramírez, 1996, p. 8).

Es importante resaltar la importancia de este plan de reestructuración en la actividad chiclera, ya que fue el que sentó las bases para el desarrollo económico en las comunidades chicleras, ha permitido la consolidación del Consorcio Chiclero, fortalecer la confianza de los productores hacia los directivos y viceversa, haciéndolo un modelo economía solidaria.

El modelo de trabajo de Chicza, ha tenido un impacto importante en la comunidad, y se puede determinar así:

- Trabajo comunitario. La empresa promueve la participación e integración estructural en la cadena productiva del sector forestal no maderable a comunidades de la región. Es decir, incluye en todo el proceso productivo a la comunidad, haciéndola coparticipe y elemento fundamental del crecimiento de la organización.
- Promoción de empleo. Gracias al reconocimiento de la actividad chiclera como unidad productiva, más de 1 200 chicleros, se han beneficiado económica y socialmente, favoreciendo así su estabilidad en la región.

- Mejor calidad de vida. Con la participación activa y constante de la comunidad en el proceso productivo de la empresa, se genera un impacto importante en la calidad de vida de quienes la componen. Por ejemplo, se favorecen programas relacionados con la promoción de servicios de salud y acceso a la educación.
- Estabilidad familiar-arraigo. Debido a que los chicleros reciben ingresos constantes, las familias tienen cierta estabilidad que evita la migración (Plan Estratégico de Mediano Plazo, 2013, p. 74).

Mediante el esquema de empresa integradora, Chiza ha promovido la apertura de nuevos segmentos de la producción forestal, aun siendo una cooperativa de cooperativas, opera como una empresa integradora, con un portafolio amplio de servicios, por lo que la gente desarrolla productos a través del Consorcio, exporta, promueve, hace marketing, da capacitación y tiene una serie de actividades colaterales aparte de la producción de chicle y goma de mascar (Aldrete, 2013, p. 76).

Cabe señalar que como parte del proceso de desarrollo del Chiza se identifican fases. La primera, de 2002 a 2007, fue el desarrollo de Chicza; la segunda fase fue la instalación de una planta prototipo para empezar a probar su potencial comercial en el 2002; y la tercera fase, de 2007 a la fecha, fue el diseño y adquisición de una planta industrial semi automática con una capacidad de producción de 100 toneladas anuales con una meta inicial de cincuenta toneladas. La tercera fase también consistió en la organización de la cadena de producción y empaque y la creación de la logística de comercialización incluyendo la formación de la empresa importadora y distribuidora de Chicza en Europa, Mayan Rainforest Company, Ltd., en Gran Bretaña, y un esquema comercial *ad hoc* para la región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Aldrete, 2013, p. 78). Después de año y medio de comercialización exitosa de Chicza en Europa, la cuarta fase consistió en crear una planta industrial automática con capacidad de producción de 300 toneladas anuales (Entrevista con Manuel Aldrete, 06 julio de 2015).

Actualmente, el Consorcio Chiclero, además de ser un instrumento que promueve una política de integración regional tanto de productores de chicle como de cuadros técnicos integrados a las organizaciones forestales de Quintana Roo y Campeche, se ha constituido como una red de enlace entre casi todas las zonas que integran la región chiclera del sureste mexicano, reforzando así las labores propias de cada región, promoviendo y realizando programas alternos en apoyo a la economía de los chicleros, manteniendo comunicación directa con las bases

productivas, devolviéndoles la confianza, logrando con estas acciones bajar la presión que existe sobre los fondos (Consortio Chiclero, 2013, p. 85).

El Consortio Chiclero ha buscado diferentes mecanismos para poder incentivar la actividad chiclera, trabajando con apoyo del gobierno federal para impulsar la actividad en el estado de Quintana Roo, tan es así que ha llevado esta labor al Senado de la República, buscando que se aprueben estrategias para respaldar a los productores de Quintana Roo y Campeche en la exportación a Europa (Senado de la República, 2014, párr.8). El activismo del Consortio ha permitido que diversas instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, brinden apoyos económicos o de asistencia técnica a las cooperativas locales. Precisamente esa serie de acciones se describen a continuación.

### *3.2. Análisis de programas de apoyo (1993-2014)*

Para iniciar, se abarca parte de los sexenios de los presidentes Salinas de Gortari (1988-1994) y Zedillo (1994-2000), con la gubernatura de Mario Villanueva Madrid (1993- 1999). Este periodo se caracteriza por ser la etapa inicial o de arranque del Plan Piloto Chiclero, en donde se sentaron las bases de la organización de los productores en el estado de Quintana Roo para rescatar la actividad chiclera.

Destaca el Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), el cual ejecutado a través de la Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad, órgano desconcentrado y sectorizado en la Secretaría de Economía, desde noviembre del 2000 y tiene como objetivos:

- Impulsar el trabajo productivo y empresarial de la población rural, campesinos, indígenas y grupos de áreas urbanas del sector social, mediante los apoyos que se otorgan.
- Fomentar la formación de capital productivo a través del financiamiento de proyectos viables y sustentables.
- Promover el facultamiento empresarial.
- Fomentar el asociacionismo productivo, gremial y social.

- Promover la formación de grupos y empresas de mujeres con proyectos productivos.
- Promover el apoyo a grupos y empresas con sentidos de equidad (FONAES, 2000, p. 2-3).

Asimismo, FONAES aportó el capital semilla. El capital inicial, en 1994, fue para el desarrollo de operaciones en el rescate de la actividad chiclera en Quintana Roo. Al inicio de la integración del Plan Piloto Chiclero se constituyó un fondo con la aportación social de FONAES y de las cooperativas a través de un porcentaje de sus ventas. El fondo vino etiquetado para cada una de las cooperativas participantes, mismas que por voluntad propia deciden generar un fondo revolvente en el extinto BANRURAL, estaba destinado al acopio, producción y comercialización de chicle natural.

En 1998 ocurre la constitución de la Unión de Productores de Chicle Natural, esta empresa social instituye y constituye la creación del primer fondo empresarial. El fondo fue una cuenta integradora con los siguientes apartados:

- Ahorro y capitalización.
- Fondo de previsión social.
- Fondo transitorio.
- Fondo de abasto.
- Fondo de vivienda.

En este periodo también surge un sistema de abasto comunitario, que consistía en la compra de productos básicos de necesidades primarias, junto con equipos y herramientas en compras consolidadas para abaratar costos.

Ocurre un ordenamiento forestal. Un fondo constituido específicamente para elaboración de permisos de aprovechamiento no maderable del chicozapote en algunas comunidades, específicamente cinco: Nohbec, Petcacab, Tres garantías, Caobas y Xmabem.

Recomposición del chicle fue un fondo fue creado con dos objetivos principales:

- primero, bajar la demanda de chicle natural, se quedaba en bodega el producto. Se recompusieron las existencias de almacén para generar el empleo, ofertando al mercado un producto con la calidad ofrecida
- Generación del empleo temporal ante la contracción del mercado de chicle natural en los mercados internacionales.

También entre 1998 y 2000 se forma un fondo de vivienda. Fue de carácter social para el apoyo al mejoramiento y rehabilitación de vivienda de los productores de chicle natural. Se trató de un fondo revolvente a tasa cero, y a recuperar en tres temporadas con el valor de su producción.

Un siguiente momento en el auge de programas se da en el sexenio de Vicente Fox Quesada, 2000-2006, y coincide con la gubernatura de Joaquín Hendricks Díaz, 1999-2005. Destaca la intervención de la Secretaría de Economía en 2001 para fomentar la productividad, específicamente acciones en la asistencia técnica para el fortalecimiento de la actividad chiclera:

- Asistencia técnica. Este Fondo se solicita a las instituciones federales para dar continuidad a las actividades de la actividad chiclera, independientemente que los productores sean aportadores del valor total de la asistencia técnica se hace necesario el acompañamiento institucional para fortalecer los procesos de esta actividad forestal.
- Estudio para determinar la apertura de nuevos mercados. Como toda empresa se requiere de la exploración de nuevos mercados para no depender de un solo comprador de la materia prima. En el caso del chicle se centró en las empresas japonesas, por lo que era vital abrir el abanico de posibilidades, explorando nuevos mercados en Asia y Europa, como Corea del Sur, Singapur e Italia.
- Estudio para la ordenación de la producción del chicle en el Estado de Quintana Roo. Este estudio tenía la finalidad en promover y apoyar los estudios que permitan a los ejidos forestales contar con los permisos correspondientes para el aprovechamiento del látex de chicozapote, por los cuales se determinan los volúmenes de posibilidad anual de los predios en estudio.
- Investigación para el desarrollo tecnológico para la cocción y homogenización del chicle natural. El proyecto consiste en realizar la cocción del látex de chicozapote de manera mecánica, teniendo como objetivo principal contribuir a mejorar la calidad de vida de los productores de chicle natural desde el punto de vista salud, evitando con este tipo de cocción el que los chicleros permanezcan durante cuatro horas continuas en la transformación de líquido a sólido de la materia prima y el otro objetivo es tener un mejor control de la trazabilidad e inocuidad del producto primario.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Social se encargó de apoyar a la actividad chiclera con los siguientes programas:

- Programa de conversión social. Consiste en generar alternativas productivas de financiamiento e inversión de los grupos socialmente vulnerables que no tienen accesos a sistemas de financiamiento de fondos nacionales, ocurrió en 2003.
- Beneficio, acopio y comercialización del chicle natural. Fortalecimiento del fondo de acopio y comercialización de chicle natural de los productores de chicle natural, en 2005.

La Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural e Indígena realizó acciones para el desarrollo financiero y técnico para la producción de chicle natural en Quintana Roo:

- Desarrollo de un sistema integral, administrativo y financiero, auditoría administrativa para fines no fiscales, integración de cuenta corriente. Proyecto que planteaba el desarrollo de un software administrativo que considere manejo de mercancías, inventarios, almacén y logística vinculado a la producción de marquetas de chicle en las cooperativas asociadas, data de 2004.
- Asistencia técnica y desarrollo tecnológico para el desarrollo de la producción de chicle en el estado de Quintana Roo. Proyecto implementado en 2004 con el departamento de ingeniería de la Universidad de Quintana Roo para el desarrollo de tecnología que permitiera la cocción mecánica del chicle, trayendo consigo la primera coaguladora.
- Adquisición y operación de cuatro coaguladoras homogeneizadores para la producción de chicle natural. Adquisición de maquinaria especializada industrial grado alimenticio, utilizadas en la cocción, elaboración y elaboración de goma base (Verduzco, 2006, p. 105)

Incluso asociaciones civiles como Apoyo al Desarrollo de Archivos y Bibliotecas de México (ADABI) han impulsado proyectos enfocados al rescate, preservación, valoración, investigación y difusión documental y bibliográfica de documentos históricos en Quintana Roo, tales como la catalogación del fondo Federación de Cooperativas de Quintana Roo, en 2005, proyecto gestionado para que, de manera coordinada, con el Archivo Histórico del Estado de Quintana Roo, se hiciera el rescate del acervo cultural generado por las organizaciones antecesoras al Consorcio Chiclero.

Por su parte, la CONAFOR apoyó en 2005 con acciones como:

- Proceso de fusión. Proyecto con finalidad de crear una nueva figura asociativa con carácter de cooperativa integradora de la Unión de Productores de Chicle Natural, la Federación de Cooperativas de Quintana Roo S.C.L. y el Grupo Consultor de Asesoría

técnica participativa. Con la fusión de estos tres entes fiscales se crea el Consorcio Corporativo de Productores y Exportadores en Forestería S.C de R.L.

- Transferencia de tecnología y cocción mecánica. Etapa de apoyo con conocimiento, ciencia y tecnología en la ingeniería al desarrollo de nuevas coaguladoras.

En el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa, 2006-2012, se da la consolidación del Consorcio Chiclero, coincide con el sexenio del gobernador Félix González Canto, en el periodo 2005-2011. Se caracteriza por el lanzamiento de la primera y única goma de mascar orgánica en los mercados internacionales, trayendo consigo el reconocimiento del esfuerzo y labor de los productores de goma de mascar en los Estados de Quintana Roo y Campeche.

A través de la Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca, S.A. De C.V (UCEPCO) se realizaron acciones de apoyo a la comercialización de chicle y rehabilitación de centros de acopio, por ejemplo:

- Crédito para Acopio y comercialización de chicle. Se da el inicio de la rehabilitación y acondicionamiento de centros de acopio en Quintana Roo, en 2006.
- Crédito para acopio y comercialización de chicle, es un financiamiento normal de carácter bancario sujeto a las reglas del sistema nacional de crédito, en 2007.

El Fideicomiso de Riesgo Compartido es creado con el propósito de apoyar los programas orientados a corregir faltantes de productos básicos, destinados a satisfacer necesidades nacionales. Las acciones que realizó en 2006 en beneficio de la actividad chiclera se relaciona con un convenio de concertación. Esta figura se trata de un esquema de riesgos compartidos para el impulso de actividades productivas primarias, orientadas al enriquecimiento de acahuals con una visión económica de mediano plazo.

En el caso de FIRA ha apoyado en el diagnóstico para la comercialización del chicle en los mercados europeos a través de un estudio para el lanzamiento comercial de la goma de mascar Chicza, en 2008, se trata de un documento analítico que plantea la ruta crítica en el proceso de proceso, distribución y consumo, incluye aspectos técnicos de mercado, marketing, marca, análisis de margen de costos, distribución, logística etc. También contribuye a la certificación de productos, procesos y competencias e investigación y desarrollo de mercados, consiste en un plan de negocios que inicia en 2009, contempla la estrategia comercial para la presentación de nuevos productos y presentaciones para su lanzamiento comercial en Canadá y los Estados Unidos.

La CONAFOR apoyó con acciones de:

- Lanzamiento comercial de la marca Chicza en Reino Unido, en 2008.
- Proceso de homogenización de chicle natural en línea. Este proyecto propone un cambio tecnológico y estructural profundo para que el látex pueda ser homogenizado y cocido de manera industrial, salvando este proceso manual en beneficio de la salud y bienestar de los chicleros, ya que esta actividad consiste en una cocción de cuatro horas con la participación de dos chicleros en turnos de ocho horas, inicia en 2009.
- Convenio de adhesión. Es un instrumento firmado con la Comisión Nacional para el Uso y Manejo de la Biodiversidad para la instalación de laboratorio y planta piloto para el desarrollo de la goma de mascar orgánica en 2009.
- Desarrollo tecnológico e instalación de una planta de coagulación y homogenización fase I. La adquisición en 2010 de un prototipo desarrollado en una planta industrial de alta tecnología para poner en práctica la formulación, ensayos tecnológicos y resultados para la coagulación industrial del chicle natural y sus mezclas para la producción de goma base.
- Promoción comercial. Se refiere a la consolidación de los procesos comerciales en la feria de Biofach, Alemania, y el desarrollo de una metodología de comunicación, divulgación, análisis y mesas de negociaciones con los socios de la región europea bajo un modelo denominado Familia Chicza, se da en 2011.
- Instalación de línea de producción y envasado de goma de mascar en formato para Norteamérica, fue un proyecto de inversión promovido en 2011, que consiste en una mezcla de recursos sociales y fiscales para la instalación de la línea de empaquetado para el producto en el formato norteamericano de 15 gramos.
- Adecuación de bodega a planta productora de chicle. Fue un proyecto promovido en 2011 a través de cadenas productivas CONAFOR, con recursos sociales y fiscales para la readecuación de almacén clasificación de productos e ingeniería de almacén.

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad, por su parte, apoyó con un Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios, en 2008. Consiste en un mecanismo de fondos de garantía, mezclados con aportación para incorporar a micro empresas sociales a los procesos de mercados.

Iniciativas como el Corredor Biológico Mesoamericano, establecido desde 1997, permitió acciones como la reconversión tecnológica y productiva para garantizar la calidad e inocuidad del chicle natural en las cooperativas productoras del Corredor Biológico Sian Ka'an-Calakmul, en 2009; una serie de talleres realizados en las comunidades de productores de chicle; así como derivación de fondo, que son convenio de concertación para la promoción y lanzamiento en México del producto americano, en 2007.

La fundación HSBC participó con un proyecto de enriquecimiento de selvas con reforestación de especies de alto valor comercial, en 2009-2010. El proyecto consistió en la fase piloto para el desarrollo de un paquete tecnológico que rescatara áreas degradadas de terrenos agropecuarios; la primera etapa consistió en el rescate de mil hectáreas con la participación de productores de Calakmul Campeche.

La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) desplegó acciones de apoyo complementario derivado de la participación en el proyecto "Desarrollo de la actividad chiclera", en 2010, consistente en aportación uno a uno para inversión en equipo de transporte de materias primas y productos terminados. Fue una coparticipación SEDESOL – Iniciativa México.

La Fundación Televisa formó parte del desarrollo de la actividad chiclera tras la participación de Chicza en Iniciativa México. El premio recibido fue de un monto de un millón de pesos mexicanos (Iniciativa México, 2010, párr. 3).

También en 2010, el Consorcio Chiclero participó en el Proyecto Estratégico para el Desarrollo Rural Sustentable de la Región Sur-Sureste de México-Trópico Húmedo, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). El proyecto consistió en la estrategia de continuidad en el rescate de acahuales o zonas agropecuarias degradadas.

En lo que transcurre de la administración del mandatario nacional Enrique Peña Nieto, y durante el sexenio del gobernador Roberto Borge Angulo, 2011-2016, ha habido continuidad en las actividades y programas de apoyo a la actividad chiclera.

La CONAFOR apoyó con un programa de encapsulamiento Industrial, consistente en obra civil de la planta productiva con fines de inocuidad, control de calidad y certificación en prácticas de buen manejo; adquisición de mobiliario y equipo de oficinas para área administrativa y planta de transformación; adecuación de una bodega a planta productora de chicle; todos en 2012. Al año siguiente se dio un proyecto de lanzamiento comercial estratégico en Montreal, Canadá,

participando en la feria SIAL para alcanzar mayor cobertura regional; apoyos a la industrialización en la línea productiva, una conversión industrial múltiple de cuatro y quince gramos. En 2014, la misma institución contribuyó al fortalecimiento de la higiene e inocuidad, previo a la implementación de un sistema de gestión de calidad, un pre diagnóstico para calificar en los procesos de certificación y a las normas de control de alimentos nacionales y globales. Abarcado el periodo 2013-2015 se tiene el lanzamiento comercial del formato americano, es decir la definición de los márgenes comerciales para el mercado de los Estados Unidos.

En las acciones realizadas por la Secretaría de Desarrollo Económico figura el fondo para el apoyo para la pequeña y mediana empresa “Hecho en Quintana Roo”. Un fondo revolvente para la adquisición de herramientas, equipos y accesorios para la extracción y cocción de chicle natural en 2013.

Por su parte, ProMexico apoyó con acciones relevantes para la participación internacional de los socios de Chicza en el mundo, para ello financió con gastos de transporte el Encuentro Internacional de Distribuidores De Productos Orgánicos "Chicza", en 2013.

#### ***4. Exploración del cumplimiento del enfoque de economía solidaria en Quintana Roo a través de las voces de sus actores***

Esta sección se integra con testimonios de una serie de informantes claves, quienes dan sus experiencias y opiniones personales acerca de cómo se han comportado y el estilo que han tenido los programas de apoyo a la actividad chiclera. Estos actores fueron seleccionados por su nivel de involucramiento en la actividad, ya sea como integrantes del consorcio en puestos directivos o incluso cooperativistas.

Se trata de las siguientes personas

- Jesús Manuel Aldrete Terrazas, es Director Ejecutivo y apoderado legal del consorcio, fue pionero de la actividad chiclera en el estado de Quintana Roo y Campeche.
- Gerardo Alfonso Ramírez Aguilar, es Gerente de Producción y Organización Social del Consorcio, desde hace más de veintitrés años tiene que ver con la parte de producción y organización de los productores de chicle natural en la selva maya.

- Jorge Alberto Rojas Hernández, es Gerente de Transformación en el Consorcio. En el inicio de los proyectos, hace veintitrés años, él era representante estatal de una de FONAES, ahora INAES, después se integra se encarga del área de transformación de productos terminados.
- Raymundo Terrón Santana, es Presidente de la Cooperativa de Tres Garantías y Coordinador Técnico de la región de Felipe Carrillo Puerto. Es chiclero, socio y fundador del Plan Piloto Chiclero, responsable de la cooperativa en donde se acopia más chicle natural.
- Gregorio Martínez López, es Presidente del Consejo de Administración del Consorcio, ha sido electo en tres ocasiones por ser considerado un buen administrador y por el impulso que ha dado a la política institucional del Consorcio Chiclero.
- Wilberth Sulub Santos, es contador del Consorcio Chiclero, cuenta con quince años trabajando para la empresa, desde que era la Unión de Productores de Chicle Natural, primero como contador independiente y posteriormente como parte de la plantilla formal

Para obtener información fue elaborado un cuestionario que buscó recoger las percepciones de los actores sobre el contenido de los programas gubernamentales o de las acciones del gobierno, con el fin de identificar si han seguido el enfoque de la economía solidaria, tal y como debería ser en este tipo de actividades productivas.

Sobre la primera dimensión del modelo de análisis, a cerca de *valores del cooperativismo*, como investigador y parte del Consorcio puedo afirmar que los valores del cooperativismo se cumplen cabalmente, como empresa cooperativa valora a los chicleros, abre la comunicación, empodera a los productores, abren el abanico de posibilidades para el mejoramiento y calidad de vida de los chicleros, aunque la perspectiva gubernamental no necesariamente considere tales valores. Por su parte, Manuel Aldrete considera que:

[...] se ha avanzado de manera cualitativa en el desarrollo de una estructura de empresa social solidaria, competitiva y abierta al intercambio. En el caso particular de los chicleros su apreciación es de optimismo y sienten haber recuperado no solo su prestigio sino el orgullo de conservar una actividad productiva y amigable con

el medio ambiente y sentir que ellos son finalmente los guardianes de esta selva  
(Entrevista, 24 de octubre de 2016)

Sobre la misma temática, Raymundo Terrón concuerda en que constantemente se realizan reuniones entre las cooperativas y los gerentes, en donde los representantes y directivos tienen la obligación de informar a los socios (Entrevista, 30 de noviembre de 2015). Coincide con el testimonio de Gregorio Martínez, quien afirma que como es una empresa social siempre se les toma el parecer a los productores, quienes vienen siendo directamente los dueños de esta empresa (Entrevista, 1 de diciembre de 2015). En el mismo tenor, Wilberth Sulub indica que cada año se hace una asamblea general de socios en donde se les informa de los resultados de la gestión de los diferentes programas, en donde ellos tienen la oportunidad de aclarar sus dudas si las tuvieran o que se les ampliara diferentes tipos de información (Entrevista, 10 de diciembre de 2015).

Sobre la segunda dimensión del modelo, *Programas institucionales que resuelvan los problemas de las comunidades*, mi experiencia personal es que los programas se logran a través de la gestión del Director Ejecutivo del Consorcio Chiclero, a través de negociaciones de este actor con las instituciones que se logran recibir los apoyos económicos dentro de las bolsas disponibles por parte de la Federación.

Al respecto, estos programas de apoyo no van específicamente a la actividad chiclera, y toma tiempo por parte del personal del Consorcio recibirlos, obviamente condicionados a la realización de proyectos para llegar a esos recursos disponibles (Entrevista con Wilberth Sulub, 10 de diciembre de 2015). El directorio del Consorcio Chiclero durante estos últimos veinte años ha impulsado un *lobby* político, provocando una estrecha comunicación con los tres niveles de gobierno, el proceso ha ido acompañado de una intensa acción del Consorcio hacia las instituciones y no viceversa (Entrevista con Manuel Aldrete, 24 de octubre de 2016).

Continuando con esto, se percibe que los actores sociales de los programas “bajan” el apoyo, pero sin la opinión de la gente, son propuestos por el gobierno sobre los asuntos que los funcionarios crean convenientes, muy pocas veces consideran a las necesidades de la gente (Entrevista con Jorge Rojas, 27 de noviembre de 2015). Coincide el comentario de que a los chicleros no los tienen en cuenta los políticos, salvo para temas y periodos electorales (Entrevista con Raymundo Terrón, 30 de noviembre de 2015); y que al gobierno le interesa más otros rubros, no la zona rural, misma que debería recibir apoyos (Entrevista con Gregorio Martínez, 1 de julio de 2015). Específicamente los actores sociales tienen las posturas más críticas sobre las políticas

públicas, consideran que el gobierno tiene sus programas, pero que no acuden a las comunidades, sino que se activan a través de la búsqueda de las convocatorias, mismas que no tienen amplia difusión en un entorno rural (Entrevista con Wilberth Sulub, 10 de diciembre de 2015).

De lo anterior, se puede concluir que los fondos y programas están disponibles, pero existe evidencia de que los miembros del Consorcio acceden a ellos debido a su iniciativa propia, a través de actividades de lobby, diseño de proyectos, entre otras. También hay coincidencia en que las políticas se elaboran sin consultar a la sociedad que se busca beneficiar, en ese sentido, los programas no recogen necesariamente el sentir ni las necesidades de la gente involucrada en la actividad chiclera.

Sobre la tercera dimensión de análisis, *Reglas de operación elaboradas bajo esquemas participativos*. Personalmente he podido constatar que los recursos por parte de la federación existen, hay recursos disponibles para el campo en el país, y estos siempre van con acciones invertidas por parte de quienes lo reciben, así como del gobierno federal. Es decir, el Consorcio Chiclero aporta un porcentaje y el gobierno federal aporta otro porcentaje. Estas reglas de operación son establecidas a nivel federal, no necesariamente bajo esquemas participativos.

Al respecto, Manuel Aldrete considera que las reglas de operación no siempre son adecuadas a la realidad o al sector, que no responden explícitamente a las necesidades del desarrollo de una empresa regional, formadora de capacidades colectivas. Metodológicamente, la CONAFOR es de las pocas instituciones que abren el análisis de evaluación, tanto como de reglas de operación como resultados y propuestas específicas por grupos de productores de manera participativa, por lo general las demás instituciones cuentan con consejos regionales y estatales que, en mucho de los casos, son de representación social limitada (Entrevista, 24 de octubre de 2016). Los otros entrevistados coinciden en que se establecen aportaciones del gobierno y de la empresa, con reglas específicas para todos, sin diferencias si se trata de empresas corte solidario.

En lo relacionado con la dimensión de *Autogestión en las comunidades*, personalmente he podido constatar que existe, la gente proponer e impulsar acciones en pro de la conservación de las selvas, y de nuevos proyectos productivos para el cuidado y mejoramiento de sus áreas agrícolas. Coincide con unos ejemplos mencionados por los entrevistados, como plantaciones forestales “bajo dosel” de más de 4 mil hectáreas, propuestas por las personas (Entrevista con

Jesús Manuel Aldrete Terrazas, 24 de octubre de 2016); o proyectos de apicultura, ganadería y agricultura en general (Entrevista con Gregorio Martínez, 1 de julio de 2015)

Como parte de la política del Consorcio, aunque no es necesariamente condición gubernamental, también se llevan a cabo proyectos y actividades previo consenso y aprobación de los productores.

Sobre la dimensión que explora la existencia de *Programas federales de acuerdo con iniciativas locales*. Personalmente he podido constatar que los programas federales se han logrado cumplir gracias a la iniciativa local.

Al respecto, se enfatiza que los apoyos que han venido del gobierno federal se deben al Consorcio, que ha sido tenaz y ha logrado éxito por las gestiones del Director Ejecutivo. Contrasta la visión del gobierno federal y local, el primero, que considera este emprendimiento como una empresa que es de los campesinos, de los productores y del sector rural, y por eso se interesan y están apoyando; el segundo, le apuesta al turismo. Raymundo Terrón considera que los apoyos que ha habido para el Consorcio han sido por los proyectos mismos que la organización ha realizado, “no es porque de allá vengan para acá, tiene uno que buscarle” (Entrevista con Raymundo Terrón, 30 de noviembre de 2015).

En lo relacionado con el *Beneficio social y ambiental*. La perspectiva personal es que las acciones del Consorcio cumplen con ese aspecto, pues es explícitamente una empresa socialmente responsable. Coincide con testimonios que indican que en los últimos diez años se han impulsado iniciativas de incremento del área forestal (Entrevista con Jesús Manuel Aldrete Terrazas, 24 de octubre de 2016), por lo que contribuye con la conservación con los estándares internacionales de captura de carbono y servicios ambientales (Entrevista con Gerardo Ramírez, 26 de noviembre de 2015). Asimismo, hasta 2015 se habían recuperado 1 500 hectáreas en Campeche y quinientas en Quintana Roo (Entrevista con Jorge Rojas, 27 de noviembre de 2015). En general se promueve la conservación del medio ambiente, los chicleros no dañan el monte al hacer el trabajo, como lo hace la maquinaria (Entrevista con Raymundo Terrón, 30 de noviembre de 2015). En general hay coincidencia en este aspecto.

Sobre la dimensión *Presencia de la sociedad civil en las diferentes etapas*, se pudo encontrar afirmaciones sobre lo que el Consorcio realiza para reflejar la voz de los productores en los proyectos, pero no así para incidir en la toma de decisiones gubernamentales. Encontramos que el cuerpo ejecutivo del Consorcio:

[...] invierte por lo menos 40% de su tiempo en discutir y acordar estrategias, términos de referencia e inversiones con diferentes funcionarios de los tres niveles de gobierno, y más especialmente con el nivel de gobierno federal. Esto se refleja en un gasto de tiempo, e inversión adicional, que retrasa los tiempos en la aplicación y puesta en marcha de proyectos y acciones estratégicas.

En algunos momentos la empresa ha participado en diversos consejos nacionales, como el del la CONAFOR, el de Productos Orgánicos y el de Empresas Sociales. Como son de cobertura nacional, la participación por lo general se circunscribe en periodos no mayores a tres años, limitando a la participación de nuestro sector de manera permanente en la toma de decisiones y análisis de políticas públicas (Entrevista con Jesús Manuel Aldrete Terrazas, 24 de octubre de 2016)

Sobre el trabajo del Consorcio y su actitud hacia los productores, los testimonios coinciden en la comunicación con la sociedad civil, en este caso los productores y la gente de las cooperativas en general:

Sí, periódicamente se hacen reuniones con los presidentes de los grupos y asambleas en donde se encuentran las comunidades del chicle, tenemos un esquema operativo que nos permite llegar a todas las cuarenta unidades que constituyen la empresa, tenemos mecanismos de control y supervisión de alta calidad debido a que ofertamos productos con un sistema de trazabilidad, lo que implica que vayamos a las comunidades constantemente, sobre todo en la época de aprovechamiento del chicle natural (Entrevista con Gerardo Ramírez, 26 de noviembre de 2015)

Lo anterior coincide con otros testimonios que indican las tareas de los órganos del Consorcio:

Sí, para eso está el comité técnico<sup>4</sup>, lo que se plantean son propuestas, se discute el precio del chicle y los volúmenes, afortunadamente los productores han entendido que hay un tope y que el producto por el que se les paga no puede estar subiendo año con año. Da gusto que los productores crean, propongan y entre ambas partes se discutan todas las políticas y necesidades, al igual que proyectos a desarrollar, inversiones para hacer y existe una planificación con el apoyo de los productores.

El comité técnico ha sido importante ya que en otras organizaciones no existe este tipo de figuras. El comité técnico representa a los productores y simplifica el someter a votación y el llegar a acuerdos, porque en el comité técnico esta una representación de las cooperativas que tienen mayor producción (Entrevista con Jorge Rojas, 27 de noviembre de 2015)

Destaca el hecho de que el Consorcio, con apoyo de instituciones federales como la CONAFOR, permita a los productores conocer las instalaciones en donde se procesa el chicle, fortaleciendo su sentido de pertenencia e identidad con la empresa social. Incluso se sugiere fomentar más la comunicación entre chicleros y directivos:

Sí, están dentro de las reglas<sup>5</sup> las visitas a la fábrica, se les invita a conocer su planta [...] Debemos estar conscientes de lo que se está manejando, hay que tener todo claro para no generar incertidumbre o desconfianza.

Las reuniones han servido para tener más información y saber las determinaciones y acuerdos que se están tomando [...] en donde los representantes y directivos tienen la obligación de informar a los socios. Si hay alguna

---

<sup>4</sup> Respondiendo a la pregunta relacionada con los acercamientos con la sociedad.

<sup>5</sup> En referencia a la cercanía de las autoridades del Consorcio con las cooperativas.

cooperativa que no informe detalladamente, esto es por fallas de los representantes<sup>6</sup>.

[...] anteriormente se hacían más reuniones con los chicleros, ahora que esto ya está formado, y hay un camino a seguir, pues las reuniones en las cooperativas ya no se dan tan seguido, cosa que yo creo que para el próximo año hay que hacerlas con los chicleros. Considero sería bueno informarles a los chicleros como estuvo la temporada, hacer asambleas en las cooperativas, eso se hace, pero hay que fomentarlo más seguido [...] (Entrevista con Raymundo Terrón, 30 de noviembre de 2015)

En lo relacionado con *Propiedad social de los medios de producción*. En el caso analizado se ha podido constatar que el Consorcio Chiclero se encarga de proveer las herramientas necesarias a los chicleros para que ellos puedan realizar sus actividades en la selva sin ningún problema.

En la dimensión *Horizontalidad e igualdad en la agenda de desarrollo de gobierno*. Considero que esta es una asignatura pendiente por parte del gobierno de los tres niveles, que no se podrá cumplir mientras no se tenga una visión económica basada realmente en la economía solidaria, por lo pronto el campo queda relegado.

Con lo anterior coinciden testimonios de los actores, pues señalan que el gobierno ha ido limitando su estructura burocrática relacionada con el campo, convirtiéndose básicamente en ventanilla de recepción de proyectos y verificación de asignación de recursos, limitando más aun la entera relación social con grupos productores, limitando la visión institucional (Entrevista con Jesús Manuel Aldrete Terrazas, 24 de octubre de 2016). Predomina el sentir de que al gobierno le interesan más otra áreas, antes que lo rural, por ejemplo, el turismo (Entrevista con Gregorio Martínez, 1 de julio de 2015).

Sobre el mismo tema, como se evidenció con los testimonios sobre apoyos gubernamentales, existe la percepción de que las políticas gubernamentales se ven afectadas por

---

<sup>6</sup> Afirmando que sí fluye la información entre directivos del consorcio y representantes, pero podría haber la posibilidad de que esto últimos no comunicaran efectivamente lo discutido.

el entorno político principalmente, y no necesariamente por el análisis de necesidades de la sociedad a beneficiar. También se pudo captar que no existe un papel específico en las agendas de gobierno para los emprendimientos solidarios.

La última dimensión, sobre el *flujo asegurado de recursos públicos*. Se encuentra que en el nivel federal hay bolsas disponibles, pero no ocurre lo mismo en los otros niveles:

A nivel Federal, sin distinciones de partido en el poder, los últimos veinte años ha habido una participación del gobierno de manera equilibrada. En los casos de la participación estatal y municipal, esta ha sido prácticamente nula, con algunos apoyos de carácter netamente políticos en virtud del éxito de la empresa y de su proyección estatal y regional. La participación federal siempre ha acompañado a este proceso en una acción de riesgo compartido, con inversiones de recursos fiscales y sociales de un 70 - 30, el 30% sistemático ha sido aportación del gobierno federal en distintas instituciones involucradas en el sector (Entrevista con Jesús Manuel Aldrete Terrazas, 24 de octubre de 2016)

Sin embargo, algunos actores reconocen la voluntad política de algunas autoridades, por ejemplo del ex gobernador Villanueva Madrid:

A nivel estatal fue con Mario Villanueva<sup>7</sup>, quien financió la consulta que permitió elaborar un diagnóstico, que como resultado tuvo una propuesta de reactivar la actividad chiclera. A nivel federal, desde el inicio del proyecto del Plan Piloto Chiclero, de 1993 a la fecha, se ha tenido el acompañamiento institucional de diversas dependencias, en sus principios el aportante solidario para el Fondo Chiclero fue el FONAES, hoy INAES, y en los últimos cuatro o cinco años se ha recibido apoyo de la CONAFOR, principalmente de las áreas de cadenas productivas, y PROFOS, Programas de Fortalecimiento Social, tanto para

---

<sup>7</sup> Refiriéndose al sexenio en el que considera que la actividad chiclera recibió más apoyos.

capitación, equipamiento, rehabilitación y construcción de edificios, adquisición de maquinaria y equipo, fortalecimiento empresarial y empoderamiento de los procesos empresariales. Se ha contado con el apoyo de FIRCO para la producción de planta que va ligada a la recuperación de áreas degradadas, y se ha tenido el acompañamiento financiero con créditos recibidos con el apoyo de FIRA como banca de segundo piso (Entrevista con Gerardo Ramírez, 26 de noviembre de 2015).

Converge el siguiente testimonio sobre diferente nivel de compromiso de las autoridades quintanarroenses:

Del tiempo que entró el sintético<sup>8</sup> y decayó la actividad chiclera cuando surge el Plan Piloto Chiclero, en sus inicios si hubo apoyo por parte de Mario Villanueva, hubo apoyos moralmente importantes y recursos en apoyo al fondo chiclero, y el Plan Piloto Chiclero fue la bandera para organizar las cooperativas. De ahí para acá los apoyos han sido mínimos, ha habido apoyos por parte del gobierno federal (Entrevista con Raymundo Terrón, 30 de noviembre de 2015).

Se enfatiza que a veces el interés de una autoridad local con la actividad chiclera tiene que ver con una actitud personal:

Con el sexenio de Mario Villanueva<sup>9</sup>, porque su política era generar empleos, le apostó a la producción del chicle y dando un muy buen resultado [...]

Ocurrió así debido a la relación entre gobierno y trabajadores del campo, era incansable<sup>10</sup>, siempre trataba de buscar el beneficio directo para los productores, y fue entonces que se decidió pensar en el futuro y ver la manera de montar esa

---

<sup>8</sup> Se refiere a la goma o chicle sintético.

<sup>9</sup> Respondiendo a la pregunta sobre en cuál de los sexenios locales habían recibido más apoyo.

<sup>10</sup> Se refiere al gobernador Villanueva.

fábrica<sup>11</sup>, que veíamos en ese entonces algo difícil por la competencia de los sintéticos<sup>12</sup>. A afortunadamente los planes de trabajo funcionaron, trabajaron y se pensó en un producto orgánico y natural para no tener competencias en el mercado.

[...]

Ojala que todo esto sirva, las palabras que uno, que no somos gente preparada, pero que sirva que para el gobierno sepa que desde lejitos nos damos cuenta que no hay apoyos hacia las zonas marginadas (Entrevista con Gregorio Martínez, 1 de julio de 2015).

Se encontró reiteración en que las autoridades quintanarroenses no han tenido una actitud de respaldo a la actividad chiclera, sino más bien de apoyo moral. Incluso se refiere que el empresas sociales tuvieron que enfrentar los conflictos políticos que se dieron con la llegada de Vicente Fox al poder, por el Partido Acción Nacional, ya que en Quintana Roo seguía gobernando el Partido Revolucionario Institucional:

En el gobierno estatal hubo el apoyo de manera moral, y apoyo económico, que yo recuerde, fue por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico, pues para tener acceso al recurso federal el estado tenía que poner una contraparte. Todo esto sucedido en el año 2008 y 2010, en el sexenio de Félix González Canto [...] de ahí en fuera, todos han sido apoyos federales, o de las diferentes dependencias económicas.

[...]

A nivel federal, a principio del sexenio de Vicente Fox se realizaron tres auditorías, en donde se hubo una “cacería de brujas”, el PAN pensaba que nos

---

<sup>11</sup> Se refiere a la empresa Chicza.

<sup>12</sup> La goma sintética.

daban dinero para cuestiones políticas, y se pasaban buscando a ver qué había hecho el PRI con el Consorcio Chiclero, además querían que regresáramos un fondo que FONAES había dado al Consorcio, es decir, más que apoyar se dedicaron a ver que podían recuperar. En el segundo sexenio<sup>13</sup> se flexibilizaron las cosas, pero la organización ha sabido sortear los diferentes gobiernos, esto nos habla obviamente de la capacidad de gestión y contacto del Director. Con Felipe Calderón se obtuvieron dos apoyos, el fondo PYME2008-2010 y con Iniciativa México por quedar entre los finalistas, apoyando con un millón de pesos al Consorcio Chiclero (Entrevista con Jorge Rojas, 27 de noviembre de 2015).

A partir de todo lo anterior se puede hacer una lectura general del cumplimiento o no del modelo propuesto para el análisis de las políticas públicas o acciones gubernamentales con enfoque de economía solidaria para el caso del Plan Piloto, específicamente en su última etapa con la consolidación del Consorcio Chiclero. Los testimonios de los actores permiten apuntar a una falta de cumplimiento parcial en la mayoría de las dimensiones, la tabla 12 permite sintetizar lo expresado por los entrevistados.

<b>Tabla 12. Análisis del cumplimiento de las dimensiones del modelo en el caso de estudio</b>			
Dimensión	Cumplimiento		
	Si	No	Parcial
Valores del cooperativismo			X
Programas institucionales que resuelvan los problemas de las comunidades		X	
Reglas de operación elaboradas bajo esquemas participativos		X	
Autogestión en las comunidades			X
Programas federales de acuerdo con iniciativas locales		X	
Beneficio social y ambiental			X
Presencia de la sociedad civil en las diferentes etapas		X	
Propiedad social de los medios de producción		X	
Horizontalidad e igualdad en la agenda de desarrollo de gobierno.		X	
Flujo asegurado de recursos públicos		X	
Fuente: elaboración propia			

<sup>13</sup> El sexenio del presidente Felipe Calderón Hinojosa.

Podemos ver que el actuar del gobierno no es apropiado para el acompañamiento que requiere una empresa solidaria, a pesar de que discursivamente los gobiernos no rechazan el enfoque de la economía solidaria, este no se refleja en acciones. Cabe mencionar que algunos aspectos contenidos en la tabla 14 dieron valoraciones de cumplimiento parcial debido a lo que el Consorcio realiza por iniciativa propia, por el compromiso entre los miembros directivos y productores con este estilo de desarrollo alternativo y justo. Los resultados de esta exploración evidencian debilidades y temas pendientes en los programas de apoyo a la actividad chiclera.



## CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación hemos concluido que las empresas de carácter social y solidario deberían tener un lugar más protagónico en la sociedad actual, en donde la desigualdad es marcada, y ha sido propiciada por un enfoque predominantemente neoliberal en las economías. Los emprendimientos basados en la economía social tienen elementos para considerarse más justos que aquellos no lo son.

En esta investigación se realizó una síntesis de las ideas más relevantes de la economía solidaria, específicamente el debate que se sostiene con la economía neoliberal. En el capítulo I fue presentado un modelo de análisis que sintetiza las características esenciales que debería tener una política pública o acción gubernamental orientada en la economía social. Dicho modelo, sujeto a discusión, sin duda, representa por sí mismo un aporte de este trabajo. Al respecto, cabe señalar que la forma idónea de corroborar si una política cumple o no con dichas dimensiones sería sistematizando información documental de archivos públicos, específicamente programas, proyectos, decretos, etc., discursos gubernamentales, entrevistas a actores sociales y gubernamentales, fuentes periodísticas y, en general, información variada que permita hacer un contraste de fuentes; al respecto, esta tesis se propuso únicamente explorar la voz de actores sociales, recogidas a través de entrevistas semi estructuradas.

El capítulo segundo de la investigación cumplió la función de ordenar el devenir de la actividad chiclera en la entidad, organizándolo a través de etapas históricas definidas por el estilo de producción y el auge de la actividad. El aporte de ese capítulo radica en la organización e interpretación de fuentes históricas, entrevistas y revisión de documentos oficiales. Al respecto, cabe mencionar que la producción bibliográfica sobre el tema es por demás escasa, aislada y fragmentada, por lo que el reto no fue menor para cubrir este objetivo. En todo momento se resaltó el papel desempeñado por el gobierno en el impulso, estímulo o abandono de la actividad.

El capítulo tercero fue redactado de tal forma que permite comprender que en el plano internacional y nacional existen casos ejemplares de emprendimientos solidarios, hasta aterrizar en el caso de estudio, que es el Plan Piloto Chiclero, específicamente en su fase más reciente que es la consolidación del Consorcio Chiclero.

En el capítulo antes señalado se procede a plasmar y analizar los testimonios de los informantes seleccionados. Al explorar con sus declaraciones el cumplimiento o no de las dimensiones del modelo de análisis de políticas públicas con enfoque de economía solidaria encontramos que el resultado fue fallido. Por si mismo, el Consorcio orienta su acción apegada a dicho enfoque, pero la actuación del gobierno de los diferentes niveles no contribuye a ello, lo que demuestra la hipótesis planteada en este trabajo.

Pudimos ver que los valores del cooperativismo son cumplidos parcialmente, ya que el gobierno no se mueve por la idea de solidaridad en la toma de decisiones, ni por la democracia, responsabilidad compartida, ayuda mutua, equidad, igualdad, entre otros elementos que forman parte de esta dimensión de análisis. Al respecto, se debe generar conciencia en los niveles de gobierno de mirar al campo con los valores del enfoque de la economía solidaria plasmados en sus políticas de desarrollo.

También se pudo captar que los programas institucionales no resuelven los problemas de las comunidades, ya que el gobierno federal y estatal muestran mayor interés en otros sectores productivos que generan ingresos más elevados que el agro. Dicho lo anterior, los programas de apoyo al campo son escasos y en muchos casos el gobierno opta por entregar recursos económicos y no hacer productivo al productor.

También se obtuvo reiteración en que las reglas de operación no cumplen con ser elaboradas bajo esquemas participativos. Estas son universales y verticales. Por ello, sería primordial conocer las necesidades básicas y fundamentales de los sectores productivos en el país, sus características y formas de involucramiento.

En relación con la autogestión en las comunidades, vimos que este criterio se cumple parcialmente, pues aunque el Consorcio sí se rige con ese criterio, el gobierno no considera este elemento en su actuación, sin el acercamiento con los productores.

Lo anterior se relaciona con otro de los criterios, el que explora si los programas federales consideran las iniciativas locales, lo cual evidentemente no cumplen, ya que son diseñados de forma vertical, sin que se conozcan las necesidades de los productores. Al respecto, lo idóneo sería la formación de grupos de especialistas que trabajen con los productores del campo; este tipo de organizaciones deberían fungir como consejos consultivos integrados por actores públicos y privados de todos los niveles, por supuesto, con presencia de personas de las comunidades.

La dimensión relacionada con el beneficio social y ambiental se cumple parcialmente, ya que el gobierno está preocupado por el medio ambiente y el cambio climático, son problemas de carácter global, pero no así se evidencia el beneficio social de ser amigable con el entorno. Al respecto, se deben mantener e incrementar programas de educación ambiental que concienticen sobre los beneficios presentes y futuros de la conservación ambiental.

El caso de la presencia de la sociedad civil en las diferentes etapas de las políticas, concluimos que no se cumple este criterio. Fue evidente y consistente que el discurso de los actores sociales evidencia que el gobierno no considera a los cooperativistas. Reforzando lo anterior, tampoco hay un acompañamiento por parte de otras figuras de la sociedad civil como investigadores, activistas sociales, entre otros, que permitan incidir en la toma de decisiones, si acaso vierten opiniones y consejos. En contraste, se pudo ver que al interior del Consorcio y su relación con los productores existen reuniones asamblearias y flujo de información en ambas vías.

El caso de la propiedad social de los medios de producción, es claro que los productores no disponen del control total de los medios de producción, este criterio no se cumple.

Para el criterio de la horizontalidad e igualdad en la agenda de desarrollo de gobierno, fue evidente que el gobierno tiene interés en otros sectores que generen más rendimientos, por lo que esta temática no goza de igualdad en la agenda.

Finalmente, el flujo asegurado de recursos públicos se ha dado consistentemente en el nivel federal, pero no así en los otros niveles. Por otra parte, el acceso a esos fondos es por concurso, y por la iniciativa y labor de cabildeo de los directivos del Consorcio. Otras fuentes han provenido de fundaciones e instituciones a las cuáles se accede por iniciativa local y social, no gubernamental.

Todo lo anterior amerita una serie de reflexiones. Por ejemplo que los gobiernos en turno deben responder a las necesidades específicas de cada región, teniendo como punto principal el desarrollo y empoderamiento de unidades económicas que permitan generar crecimiento en el país. No es suficiente que las relaciones públicas o políticas sean el canal para que los recursos puedan ser aprovechados por los campesinos.

Es importante resaltar que la visión, los principios y criterios que dan lugar al fomento de programas institucionales para combatir a la pobreza y el impulso productivo se encuentran

basados en una visión puramente neoliberal, donde en primera instancia se busca potenciar capacidades individuales versus capacidades colectivas

Las sociedades cooperativas, como el Consorcio Chiclero, formado con el Plan Piloto Chiclero, tienen en su esencia un fundamento ideológico claro, el de integrar grupos sociales económicos con una visión solidaria. Finalmente considero que un país con una mejor redistribución de riqueza es un país que tendrá un alto grado de satisfacción en la sociedad.

## Referencias

- Aldrete, M. (2013). *Complemento y modificación de la línea de producción de Goma de mascar formato México-Estados Unidos*. México: Consorcio Chiclero.
- (2010). *Reporte de Sustentabilidad: 2009-2010*. México: Consorcio Chiclero.
- (2010). *La reglamentación forestal frena producción y exportación chiclera*. Recuperado de <https://goo.gl/SD7iHc>
- (2006). *Desarrollo empresarial para la reactivación de la actividad chiclera en los estados de Quintana Roo – Campeche*. Recuperado de <https://goo.gl/kV0KLa>
- (2004). *La producción Chiclera y el Gran Peten en México. Estructura de la organización social y el recurso chicle*. México: Consorcio Chiclero.
- Aldrete, M. et. al. (1997). *Plan Piloto Chiclero de la Región Sureste. Asistencia técnica y desarrollo tecnológico de la producción de chicle en la región sureste*. México: Consorcio Chiclero.
- Aldrete, M. y Ramírez, G. (2005). Chicle natural. En C. López, et. al. (Eds.), *La riqueza de los bosques mexicanos: más allá de la madera. Experiencias de comunidades rurales*. (92-100). México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Aldrete, T. y Ramírez, A. (1994). *Informe Final del chicle temporada 1994-1995*. Quintana Roo: Consorcio Chiclero.
- Amaral, P. (2009). La economía solidaria como nuevo movimiento social contemporáneo. *Revista Nexa*, (25). Recuperado de <https://goo.gl/bECWLb>
- Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Azellini, D. (2009). Cooperativismo, Economía Solidaria y Autogestión. *ORG y DEMO*, 10, (12). Recuperado de <https://goo.gl/Z30GvX>
- Ballesteros, C. (2005). La economía solidaria. Empresas y economía al servicio de las personas. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (64).
- Banco Nacional de Comercio Exterior. (21 de mayo de 2014). Los problemas de la industria chiclera en México. *Foro Financiero*. Recuperado de <https://goo.gl/tpwYqM>

- ( 1981). La crisis del chicle. *Comercio Exterior*, 31, (9).
- Bañón i Martínez, R. (2013). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Barrera, A. y Snook, L. (1992). *Madera, chicle, caza y milpa. Contribuciones al manejo integral de las selvas de Quintana Roo*. México: Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.
- Cacho, et al. (2011). *Guía sobre comercio justo de la Universidad de Cantabria*. España: Cantabria Campus Internacional.
- Cárdenas, R. (03 de agosto de 2010). Antecedentes históricos de la economía solidaria. *Mail por Mail*. Recuperado de <https://goo.gl/fB0gzT>
- Chavelas, J. y Rodríguez, B. (1994). *Dispersión de semillas y establecimiento de Caoba después de un tratamiento mecánico del sitio*. México: Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.
- Comisión Nacional Forestal. (2013). *Inventario Estatal Forestal y de Suelos Quintana Roo*. Recuperado de <https://goo.gl/ERKXWQ>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). *Pobreza en México*. Recuperado de <https://goo.gl/YT1EJi>
- Consortio Chiclero Chicza. (2010). *Reporte de Sustentabilidad. Contexto de la Industria*. Quintana Roo: Consortio Chiclero.
- \_\_\_\_\_ (2013). Plan Estratégico de Mediano Plazo del Consortio Chiclero 2013. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Ecuador: Fundación Rosa Luxemburgo
- (2009). Los Caminos de la Economía Social y Solidaria. *Íconos Revista*, (33). Recuperado de <https://goo.gl/fRD1vA>
- 2008). La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores. *Economía Solidaria*. Recuperado de <https://goo.gl/WZ1Jm6>
- Cotera, A. (2007). *Resumen del estudio “Visiones de una Economía Responsable, Plural y Solidaria en América Latina y el Caribe”*. Recuperado de <https://goo.gl/EvwC5K>

Cumbre Social Andina. (2015). *Informe Ejecutivo Economía Solidaria*. Recuperado de <https://goo.gl/304AQa>

Dávila, R. y Forero, J. (agosto, 1986). Las cooperativas rurales de Santander. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, (17), pp. 47-62.

De Castro, M. (2013). *Miradas sobre la economía social y solidaria en México*. México: Repositorio institucional de la Universidad Iberoamericana de Puebla.

De León P. (1997). Una revisión del proceso de las políticas: de Laswell a Sabatier. *Gestión y Política Pública*, 6, (1). Recuperado de <https://goo.gl/x9SQ1V>

Del Campo, M. (1999). *Chicle. Los artistas del machete*. México: Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad.

Diario Oficial de la Federación. Tomo CXVIII, número 12. México, 15 de enero de 1940.

Economía Solidaria. (2015). *Comercio Justo*. Recuperado de <https://goo.gl/TKKDZZ>

------(2008). *Por un consumo solidario en Chile*. Recuperado de <https://goo.gl/S54Lyo>

El Tiempo. (21 de noviembre de 2002). Se abre paso el trueque. *El Tiempo*. Recuperado de <https://goo.gl/EbxWLe>

Encino, A. (15 de julio de 2015). Presupuesto base cero al sector forestal lleva a cambios de uso de suelo y deforestación. *La jornada*, p.38. Recuperado de <https://goo.gl/kISpWA>

------(19 de enero de 2007). Los chicleros del sureste producirán este año goma de mascar con su propia marca. *La Jornada*. Recuperado de <https://goo.gl/mx3yt1>

Entrevista con Gerardo Ramírez, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 26 de noviembre de 2015.

Entrevista con Gregorio Martínez, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 01 de julio de 2015.

\_\_\_\_\_, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 01 de diciembre de 2015.

Entrevista con Jorge Rojas, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 27 de noviembre de 2015.

Entrevista con Macario Leyva, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 02 de julio de 2015.

Entrevista con Manuel Aldrete Terrazas, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 24 de octubre de 2016.

-----realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 11 de octubre de 2016.

----- realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 08 de diciembre de 2015.

-----realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 06 de julio de 2015.

-----realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 22 de junio de 2015.

-----realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 10 de abril de 2015.

Entrevista con Raymundo Terrón, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 30 de noviembre de 2015.

Entrevista con Wilberth Sulub, realizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el 10 de diciembre de 2015.

Esparza, J. (2013). Comunicación, sociedad civil y economía solidaria: una respuesta alternativa ante la actual crisis del capitalismo global. *Revista Razón y Palabra*, (82). Recuperado de <https://goo.gl/zVMjLd>

Euclides, A. M. (2002). *Redes de colaboración solidaria*. Solidarius. Recuperado de <https://goo.gl/o5YVgS>

Fernández, G. (2001). Sociedad Educadora. *Revista Iberoamericana*, (26). Recuperado de <https://goo.gl/W9cdcU>

Fundación Chol-Chol. (2015). Recuperado de <http://es.cholchol.org/>

Fundación Educativa y Asesorías en Economía Solidaria. (2012). *Antecedentes Históricos Economía Solidaria*. Recuperado de <https://goo.gl/OMnVjZ>

Fundación Eroski. (2005). *Las Redes de trueque: una modalidad de economía solidaria creciente*. Recuperado de <https://goo.gl/3sbhvG>

Fundación Sociedad Solidaria (s/f). *Economía Solidaria*. Recuperado de <https://goo.gl/8b1oM7>

Gaiger, L. (2004). Emprendimientos Económicos Solidarios. En A. Cattani (Ed.). *La otra economía*. (p.237). Buenos Aires: Colección lecturas sobre Economía Social, Altamira.

- Galletti, H. (1999). La selva maya de Quintana Roo (1983-1996). Trece años de conservación y desarrollo comunal. En R. Primack, et. al. (Eds.), *La selva maya. Conservación y desarrollo*, México: Siglo XXI Editores.
- Gamboa, J. (2009). *Hacia un nuevo modelo de políticas públicas*. Recuperado de <https://goo.gl/isqWu5>
- González, M. (2008). Orígenes de los estudios de las Políticas Públicas. *Synthesis*, (21). Recuperado de <https://goo.gl/OFaIbu>
- Hintze, S. (2014). Las políticas públicas para la economía social y solidaria: cuestiones en debate. *Voces en el Fénix*, 5, (37). Recuperado de <https://goo.gl/JxQQjE>
- Iniciativa México. (2010). *Desarrollo de la actividad chiclera*. Recuperado de <https://goo.gl/X82Vlj>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). Población. Recuperado de <https://goo.gl/i6CJEF>
- La gran Enciclopedia de Economía. (2009). *Responsabilidad solidaria*. Recuperado de <https://goo.gl/FoIGsV>
- Leighton, A. (2009). *El Movimiento de Economía Solidaria en Chile* [Base de datos]. Recuperado de <https://goo.gl/oyI049>
- León, M. (2008). Cambiar la economía para cambiar a la vida: desafíos de una economía para la vida. En A. Acosta y E. Martínez (comps.) *El buen vivir. Una vía para el desarrollo*. (pp. 63-74). Ecuador: Editoriales Abya-Yala.
- Loaiza, J. (2014). *Economía solidaria: Un nuevo enfoque de la economía alternativa*. Recuperado de <https://goo.gl/Cj5e37>
- López, D. (2007). *El trueque como espacio y motor para la construcción de lazos sociales*. (Tesis de Licenciatura). Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Medin, T. (2003). *Ideología y praxis política de Lázaro Cárdenas*. México, Siglo XXI Editores.
- Merino, M. (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Moran, J. (2008). La Economía Social Solidaria: Redes Productivas. *Revista Académica Virtual Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://goo.gl/9Qbiss>
- Moreno, M. (2009). *Factores clave en la efectividad de las políticas*. Bolivia: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

Norma oficial mexicana de emergencia, que define las características de los terrenos que serán considerados como de aptitud preferentemente forestal para el establecimiento de plantaciones forestales, y que determina los requisitos, criterios y procedimientos para su operación y aprovechamiento, NOM-EM-002-SEMARNAP/SAGAR-1996, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (1996). Recuperado de <https://goo.gl/QZpG3h>

Orellana, M. (2007). *La Economía Solidaria como forma de Organización Económica Alternativa al Sistema Capitalista Global* [Base de datos]. Recuperado de <https://goo.gl/ggsxe7>

Oulhja, L. y Saucedo, F. (2013). *Miradas sobre la economía social y solidaria en México*. México: Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria.

Peláez, M. y Castrillón, J. (2005). Análisis de las implicaciones de las políticas tributarias en el sector de la economía solidaria en Colombia (Trabajo de posgrado de especialización). Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://goo.gl/EuEx2S>

Periódico Oficial del Gobierno del Territorio de Quintana Roo. Quintana Roo, 16 de Agosto de 1936.

Ponce, M. (1990). *La montaña chiclera Campeche: vida cotidiana y trabajo (1900-1950)*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

------(1999). *La montaña chiclera. Campeche: vida cotidiana y trabajo (1900-1950)*. México: Centro de Investigaciones y estudios Superiores en Antropología Social.

Ponte, W. (2008). Historia de la economía solidaria [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://goo.gl/wZvF2K>

Propuestas de Ocio. (2015). *Comercio Justo. Contraste Comercio Sostenible SL*. Recuperado de <https://goo.gl/vA112S>

Ramírez, G. (1996). *Monografía de la Producción Chiclera en Quintana Roo*. México: Consorcio Chiclero.

Ramos, I. (2015). Origen y evolución de la Economía Social y Solidaria en el contexto mundial y nacional. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2, (3).

Rappo, S. (08 de junio de 2007). La Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional TosepanTitataniske cumple 30 años. *La Jornada de Oriente*. Recuperado de <https://goo.gl/BUbZVa>

- Razeto, L. (2010). ¿Qué es la economía solidaria? *Revista Papeles*, (110). Recuperado de <https://goo.gl/jpK MVu>
- Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria. (2009). *Contexto e Historia*. Recuperado de <https://goo.gl/Z E bw TD>
- Reñazco, M. (2011). *Políticas Públicas*. Recuperado de <https://goo.gl/S 2 DK Sv>
- Reyes, E. (2009). *Historia de las sociedades cooperativas del territorio federal de Quintana Roo (1934-1974)*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Quintana Roo, México.
- Rivera, C. (2001). La exportación de maderas y chicle en el puerto de Tuxpan, Veracruz, 1870-1900. *Revista Sotavento*, (9). Recuperado de <https://goo.gl/6 qx ovk>
- Ruíz, M. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México* (Tesis doctoral), Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperada de <https://goo.gl/0 whs WD>
- Salazar, J. (10 de febrero de 2011). El chicle... ¿Sabes qué masticas? *NVI Noticias*. Recuperado de <https://goo.gl/JS 7 PHM>
- Sánchez, P. y Toscano, S. (1918). *Informe reunido por la comisión Geográfica Exploradora del Territorio de Quintana Roo*. México: Secretaría de Hacienda.
- Sandoval, M. (2013). La economía solidaria, una breve reseña histórica [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://goo.gl/3 y 1 5 h Z>
- Sen, A. (2005). Reanalizando la relación entre ética y desarrollo. En B. Kliksberg (comp.), *La agenda ética pendiente en América Latina*. Argentina: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Senado de la República. (2014). Senado pide impulsar producción chiclera para exportar a Europa. *Boletines del Senado de la República*, (13336). Recuperado de <https://goo.gl/T g Z O j z>
- Singer, P. (2009). Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria. *Íconos, Revista de Ciencias Sociales*, (33). Recuperado de <https://goo.gl/k D 1 4 V q>
- (2000). *Economía Solidaria: posibilidades y desafíos*. Trabajo presentado en evento del Sindicato de Ingenieros, Río de Janeiro, Brasil. Recuperado de <https://goo.gl/v n Br j E>
- Singer, P. y De Souza, A. (2000). *A economía solidaria no Brasil: a autogestao como resposta ao desemprego*. Brasil: Editora Contexto.

- Socioeco.org (s/f). *¿Qué políticas públicas para la economía solidaria?* Recuperado de <https://goo.gl/aTPL0J>
- Stiglitz, J. (2002). El malestar en la globalización. *Politeía*, (28). Recuperado de <https://goo.gl/136YWK>
- Torres, Y. (2001). *La historia del chicle*. Recuperado de <https://goo.gl/L6r34I>
- UNESCO. (2015). *Indicadores de desarrollo*. Recuperado de <https://goo.gl/Ut08Nt>
- Verano, L. (2011). *La Economía Solidaria una alternativa frente a la catástrofe global del capitalismo*. Trabajo presentado en el XV Congreso Internacional Federación Internacional de estudios sobre América Latina y el Caribe, Valencia, España. Recuperado de <https://goo.gl/FzVN6R>
- Verduzco, J. (2006). *Diseño y rehabilitación de una planta coaguladora- homogenizadora para el proceso de cocción del chicle natural*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Quintana Roo, México.
- Vila, J. (2009). Ética, Economía y Responsabilidad Social. *Revista Corresponsables*, (11). Recuperado de <https://goo.gl/JxZ6mU>
- Wrigley Oral Healthcare Program. (2015). *Datos sobre el chicle. Origen*. Recuperado de <https://goo.gl/vXjrZU>